DOCUMENT RESUME

ED 307 472 CE 052 599

AUTHOR Vaughan, Gary L.
TITLE Directives Relatives a l'Elaboration de Programmes de Conseil en Gestion pour Petites Entreprises (Guidelines for Management Consulting Programs for Small-Scale Enterprise). Appropriate Technologies for Development. Peace Corps Information Collection & Exchange Manual Series No. M-29.
INSTITUTION Peace Corps, Washington, DC. Information Collection and Exchange Div.
PUB DATE Sep 86
NOTE 245p.; Translated by Dominique Carton. For an English version, see ED 241 774. For a Spanish version, see CE 052 597.
PUB TYPE Guides - Classroom Use - Guides (For Teachers) (052) -- Translations (170)
LANGUAGE French

EDRS PRICE MF01/PC10 Plus Postage.
DESCRIPTORS Annotated Bibliographies; *Business Administration; Case Studies; Check Lists; *Developing Nations; Entrepreneurship; Foreign Countries; French; Guidelines; Instructional Materials; Postsecondary Education; Program Descriptions; Program Guides; Questionnaires; Records (Forms); Rural Areas; *Rural Development; Rural Education; *Small Businesses; Technical Assistance; Volunteers; Volunteer Training
IDENTIFIERS Peace Corps

ABSTRACT

Written in French, this manual is designed to assist management consultants in working with small-scale entrepreneurs in developing countries. Addressed in an overview of the small-scale enterprise (SSE) are the role of the SSE in Third World development, problems of SSEs, and target firms. The second chapter deals with various forms of management assistance to SSEs, including general considerations in management consulting and program approaches to SSE management assistance. Examined in a discussion of management assistance to target firms are the implementation experience of the Tulua Management Consulting Program in Colombia, guidelines for seminars for SSE managers and employees, suggestions for providing consulting assistance to target firms, and work related to management consulting. Appendixes to the manual include sample seminar and teaching aids, aids for conducting a management consultancy, and resources for management consulting to SSEs. (CML)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

ED307472

APPROPRIATE TECHNOLOGIES FOR DEVELOPMENT

Directives Relatives A L'Elaboration De Programmes De Conseil En Gestion Pour Petites Entreprises

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

☑ This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.

☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.

• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

Peace Corps
INFORMATION COLLECTION & EXCHANGE

MANUAL SERIES NO. M- 29

BEST COPY AVAILABLE

INFORMATION COLLECTION & EXCHANGE

Peace Corps' Information Collection & Exchange (ICE) was established so that the strategies and technologies developed by Peace Corps Volunteers, their co-workers, and their counterparts could be made available to the wide range of development organizations and individual workers who might find them useful. Training guides, curricula, lesson plans, project reports, manuals and other Peace Corps-generated materials developed in the field are collected and reviewed. Some are reprinted "as is"; others provide a source of field based information for the production of manuals or for research in particular program areas. Materials that you submit to the Information Collection & Exchange thus become part of the Peace Corps' larger contribution to development.

Information about ICE publications and services is available through:

Peace Corps
Information Collection & Exchange
Office of Program Development
806 Connecticut Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20526

Add your experience to the ICE Resource Center. Send materials that you've prepared so that we can share them with others working in the development field. Your technical insights serve as the basis for the generation of ICE manuals, reprints and resource packets, and also ensure that ICE is providing the most updated, innovative problem-solving techniques and information available to you and your fellow development workers.

Peace Corps

DIRECTIVES RELATIVES A L'ELABORATION DE PROGRAMMES DE CONSEIL EN GESTION POUR PETITES ENTREPRISES

Par

Gary L. Vaughan

Traduit par

FLS, Inc.

Dominique Carton

Peace Corps
Bureau de réunion et d'échange des informations
Septembre 1986

P R E F A C E

Le présent manuel a pour but d'aider les conseillers en gestion qui travaillent avec des chefs d'entreprises à petite échelle dans les pays en voie de développement. Il contient également des renseignements susceptibles d'intéresser les organisateurs de programmes du Peace Corps ou de pays en voie de développement chargés d'élaborer des projets de développement pour le secteur de l'entreprise à petite échelle (SSE). Ce manuel traite principalement de services d'aide à la gestion destinés à un certain type de SSE des pays en voie de développement : les petites entreprises industrielles exploitées par le propriétaire. Si ce manuel met plus particulièrement l'accent sur cet aspect de la question, c'est en grande partie en raison de mon expérience passée sur le terrain, en Colombie, en tant que bénévole du Peace Corps. Néanmoins, un grand nombre des outils et techniques présentés ci-dedans seront probablement applicables à d'autres types de SSE ou même à d'autres formes d'entreprises commerciales du tiers monde.

Le présent manuel établit la synthèse de documents de référence afférents au développement d'entreprises à petite échelle, dont le volume s'accroît sans cesse; certains de ces documents sont actuellement à la disposition des bénévoles et du personnel du Peace Corps qui pourront les obtenir en s'adressant au bureau de réunion et d'échange des informations (ICE) du Peace Corps à Washington. Ce manuel éclaire le lecteur sur les questions suivantes :

(1) Pourquoi les SSE sont-elles importantes pour le développement des pays du tiers monde?

(2) Quel genre de difficultés le petit entrepreneur rencontre-t-il couramment?

(3) Quel rôle les conseillers en gestion peuvent-ils jouer en aidant les chefs de petites entreprises à résoudre ces difficultés, et en augmentant par là-même la productivité et la rentabilité des SSE?

(4) Quels types de programmes de développement ou de systèmes de mise en oeuvre permettent d'élaborer des services de conseil en gestion pour SSE ainsi que de former et de soutenir des conseillers de façon efficace? Comment peut-on évaluer

l'efficacité de tels programmes?

(5) Enfin, comment le conseiller en gestion s'y prend-il pour aider une petite entreprise du tiers monde, et quelles techniques (du point de vue des relations humaines et de divers aspects de la gestion d'entreprise) l'aideront à améliorer à la fois la qualité et l'acceptabilité des conseils qu'il prodiguera aux petits entrepreneurs?

Le présent manuel répond à toutes ces questions sous la forme d'un guide pratique à consulter. Le premier chapitre traite des questions (1) à (3) et offre au lecteur des informations générales concernant le rôle important que peuvent jouer les SSE, avec l'aide des conseillers en gestion, du point de vue du développement de l'économie des pays du tiers monde. La question (4) est traitée au deuxième chapitre par un examen rapide de divers programmes qui ont tenté d'augmenter la productivité et la rentabilité de SSE, par l'entremise de services de conseil en gestion. Ce chapitre expose également mes recommandations personnelles concernant l'aide aux SSE : l'élaboration dans le pays hôte d'un programme de stages pour le développement économique. Ce programme formerait des diplômés de lycées locaux ou d'universités locales dont le rôle serait d'aider des "entreprises cibles" (c'est-à-dire, des entreprises ayant été soigneusement sélectionnées en fonction de leur potentiel de production) en utilisant les outils et les techniques présentés dans le présent ouvrage.

Des renseignements généraux relatifs aux SSE fournis dans les deux premiers chapitres, nous passons au chapitre trois à une discussion de l'application de certaines techniques. D'autres sources d'informations pratiques sont offertes dans les appendices et la bibliographie sommaire. Ces sections répondent à la question (5) ci-dessus et offrent au conseiller en gestion divers outils qui l'assisteront dans sa tâche--quelle que soit la méthode adoptée. Par exemple, le troisième chapitre examine comment organiser et enseigner un séminaire à des directeurs et à des employés de SSE. Il étudie l'importance des relations humaines en vue de l'élaboration de rapports conseiller-client efficaces. Ce chapitre offre également des conseils pertinents visant à aider le conseiller à aborder certains problèmes spécifiques dans les domaines de la finance, de la comptabilité, du marketing, de la gestion du personnel, de la planification, etc. Les appendices jointes au présent manuel offrent au conseiller des outils supplémentaires, tels que des aides audiovisuelles pour séminaires, des notes polycopiées à distribuer aux élèves, et des études de cas, ainsi que des formulaires utiles à l'organisation et à l'exécution des services de consultations particulières. L'annuaire sélectif d'organisations de développement de SSE et de sources d'information, document B

de l'appendice III, présente d'autres sources d'information à l'intention du conseiller de SSE. Enfin, la bibliographie sommaire met à la portée du conseiller un large éventail de documents de référence relatifs au développement des SSE.

Il existe un certain nombre de livres de qualité sur la gestion des entreprises dans les pays industrialisés et un volume sans cesse croissant d'ouvrages concernant le développement de SSE dans les pays du tiers monde. L'objectif du présent manuel, qui, j'espère, contribuera à l'accroissement des connaissances dans ce domaine, est le suivant :

- o élaborer des méthodes d'aide aux SSE de pays en voie de développement à partir d'un certain nombre de notions et de principes appropriés caractéristiques des techniques modernes de gestion de la petite entreprise aux Etats-Unis;

- o passer en revue divers programmes récents d'aide étrangère qui ont tenté d'assurer le développement de SSE par la création de services de conseil en gestion;

- o suggérer la méthode d'"entreprises cibles" comme un moyen peu coûteux et rentable d'aide aux communautés urbaines et rurales pauvres, comparé aux autres programmes pour SSE; et,

- o guider le lecteur éventuel de cet ouvrage tout en respectant son esprit de créativité et d'initiative.

Comme l'implique le titre du manuel, cet ouvrage offre des directives relatives à la création de programmes et des renseignements techniques qui permettront au lecteur d'élaborer son propre programme, en fonction des besoins et des réalités spécifiques d'un pays en voie de développement donné. Par conséquent, il ne s'agit en aucun cas d'un guide complet du parfait conseiller. La réussite du programme de conseil dépendra largement de l'initiative et de l'ingéniosité de l'utilisateur de ce manuel, ainsi que de sa volonté de consulter d'autres sources d'information appropriées.

Un certain nombre de personnes ont participé à l'élaboration des grandes lignes et du contenu du présent manuel. Gary Petersen, actuellement directeur régional à la United States Small Business Administration et Michael J. McGuire, ex-collègue du Peace Corps en Colombie, m'ont donné de précieux conseils lors de la conception du programme de développement d'"entreprises cibles" présenté dans ce manuel. José Manuel Arenas, directeur financier de la société Colombina Candy, Jean François Christin, conseiller à l'United Nations

Industrial Development Organization (UNIDO) et Howard Lewis, bénévole du Peace Corps en Equateur m'ont également beaucoup aidé de leurs conseils au cours de la phase de préparation de cet ouvrage. Je tiens à remercier la Fundación para el Desarrollo Industrial et mes superviseurs du programme Peace Corps/Colombie, Peter Fraser et William Phelps, pour m'avoir encouragé lors de mes travaux avec les SSE, ainsi que les chefs de petites entreprises de Tuluá, en Colombie, qui m'ont fourni l'expérience nécessaire à l'élaboration du présent manuel. Je tiens également à exprimer ma gratitude envers Pirie Gall et Susan Hewes de l'Office of Programming and Training Coordination (OPTC) du Peace Corps, à William Phelps, anciennement au Latin America Regional Office du Peace Corps et à Michael Hirsh, directeur de la programmation et de la formation pour le projet Peace Corps/Equateur pour leur participation à la rédaction de ce manuel. Cet ouvrage n'aurait pu être réalisé sans les efforts et la patience dont ils ont fait preuve lors de la correction des diverses versions du manuscript. Un grand merci également à toutes les secrétaires qui ont contribué à la lourde tâche que représentait la dactylographie de cet ouvrage. Enfin, je suis profondément reconnaissant au défunt Alonso Lozano Guerrero, ancien secrétaire de direction de la Chambre de commerce de Tuluá, auquel je dois l'inspiration qui m'a permis d'écrire ce livre.

Ce document n'a été approuvé ni par l'United States Agency for International Development, ni par aucun des dirigeants de cette agence. De plus, son existence ne saurait laisser sous-entendre qu'il ait fait l'objet d'une telle approbation.

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE UN : L'ENTREPRISE A PETITE ECHELLE

A. Quelques définitions

1. Qu'entend-on par "entreprise"? 1
2. Qu'entend-on par "entreprise à petite échelle"? 1
3. En quoi la gestion de l'entreprise à petite échelle diffère-t-elle de celle de la grosse entreprise? 2

B. Rôle des entreprises à petite échelle dans le développement du tiers monde

1. En quoi les entreprises à petite échelle sont-elles importantes? 5
2. Comment stimuler le développement des SSE 6

C. Difficultés rencontrées par les petites entreprises 8

1. Le capital 10
2. Le marketing 11
3. Les ressources humaines 14
4. Les contraintes d'ordre technique 16
5. L'environnement commercial général 17
6. Les pratiques commerciales 18

D. L'entreprise cible 21

CHAPITRE DEUX : AIDE A LA GESTION POUR SSE

A. Conseil en gestion : considérations générales

1. Liste de contrôle de directives à l'intention des concepteurs de programmes de conseil en gestion pour SSE 27
2. But et portée d'un programme de conseil en gestion 30
3. Interdépendance entre les services de conseil et l'accès au crédit 32
4. Rôle du service de conseil en gestion dans le cadre d'un programme de développement d'entreprises à petite échelle 33
5. Considérations interculturelles 34

B. Programmes d'aide à la gestion pour SSE

1. Présentation générale 39
2. Programme de stages pour le développement économique 41

a. But et généralités 41
b. Activités des stagiaires sur le terrain 43
c. Formation et soutien des stagiaires 44
d. Organisation et financement du programme 48
e. Conclusion 52

CHAPITRE TROIS : AIDE A LA GESTION POUR ENTREPRISES CIBLES

A. Expérience de Tuluá : étude de cas

1. La Colombie et ses programmes d'aide aux petites entreprises 55
2. Tuluá et son environnement commercial 57
3. Le programme de conseil en gestion de Tuluá 59

B. Séminaires à l'intention de directeurs et employés de SSE

1. Institutions assurant financement et coopération 65
2. Rôle du séminaire dans un programme de conseil en gestion 71
3. Recrutement des participants au séminaire 73
4. Préparation pour le séminaire : lieu et matériels pédagogiques 76
5. Techniques d'enseignement 77
6. Evaluation du séminaire et sélection de clients pour les services de consultations particulières 84

C. Service de conseil pour entreprises cibles

1. Etablissement des rapports conseiller-client 88
2. Planification des services de conseil 90
3. Services de consultations particulières 96
4. Recommandations finales, suivi et évaluation 103
5. Comment aborder des problèmes spécifiques 105
a. Comptabilité 107
b. Finance 115
c. Marketing et ventes 125
d. Achat et inventaires 129
e. Personnel 136
f. Production 141
g. Planification 145

D. Activités associées au conseil en gestion

1. Coopératives de petites entreprises 148
2. Foires commerciales 150
3. Campagnes de prospection de capitaux extérieurs 151

CHAPITRE QUATRE : CONCLUSION 153

APPENDICES

APPENDICE I. EXEMPLES DE SEMINAIRE ET D'AIDES PEDAGOGIQUES

A. Modèle de table des matières de séminaires pour petits entrepreneurs 157

B. Illustrations à effectuer sur affiches ou au tableau

1. Schéma explicatif : influence des bénéfices ou d'un nouveau prêt sur le bilan 161

2. Illustration : fabrication du fromage 162

C. Modèles de polycopiés

1. Exemples de cas utilisables par le conseiller dans ses cours de séminaires pour petits entrepreneurs

a. Cas I : "L'atelier du tailleur Chachaco" 165

b. Cas 2 : "Industrias La Confianza" 169

2. Modèle de polycopié utilisable pour les séminaires pour petits entrepreneurs : Calcul et signification du coût des produits vendus et des inventaires 175

3. Modèle d'exercice à faire à la maison permettant de tester les connaissances des participants au séminaire pour SSE en matière de contrôles comptables 179

4. Modèle d'examen visant à vérifier les connaissances des participants au séminaire pour SSE en matière de principes de base d'écritures comptables 183

APPENDICE II. OUTILS POUR CONSULTATIONS PARTICULIERES EN GESTION

A. Fiche de présélection des entreprises cibles 187

B. Modèle de lettre d'intention 189

C. Questionnaire de comptabilité pour entrevues 191

D. Comment établir des rapports client-conseiller efficaces en apprenant à mieux écouter 195

E. Formulaire d'évaluation des services de conseil pour SSE 197

APPENDICE III. RESSOURCES A LA DISPOSITION DES SERVICES DE CONSEIL EN GESTION POUR SSE

A. Examen d'une sélection de programmes d'aide à la gestion pour SSE 199

B. Annuaires sélectifs d'organisations de développement de SSE et de sources d'information 209

C. Assemblage de l'ensemble de référence du conseiller en gestion 217

D. Bibliographie sommaire 221

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX REPRODUITS DANS LE TEXTE

Tableau	I	:	Différences existant entre la grosse entreprise, l'entreprise cible et la microentreprise	3
Figure	1	:	Exemples de cercles vicieux relatifs à des problèmes de gestion auxquels le petit entrepreneur doit faire face	9
Figure	2	:	Evolution administrative d'une petite entreprise industrielle	22
Tableau	II	:	Divergence d'optiques entre le gouvernement et le petit entrepreneur	37
Tableau	III	:	Projet de programme de formation pour les stagiaires du programme de développement économique	45
Figure	3	:	Organigramme hiérarchique du programme de stages pour le développement économique (à la fin de la 2ème année)	49
Tableau	IV	:	Plan général d'exécution du programme de stages pour le développement économique	51
Figure	4	:	Séminaire : méthode d'enseignement	61
Figure	5	:	Consultations particulières : méthode	62
Tableau	V	:	Première page d'un modèle de plan de cours	80
Tableau	VI	:	Exemples de questions à poser au petit entrepreneur au début des services de conseil	93
Figure	6	:	Processus de résolution de problèmes	101
Figure	7	:	Concentration sur divers aspects de la gestion de petite entreprise	106
Figure	8	:	Représentation schématique du système comptable MICRON	114
Figure	9	:	Système commercial : vue d'ensemble	117
Figure	10	:	Graphique de rentabilité	118

Tableau	VII	:	Exemple de classement chronologique de comptes-débiteurs	119
Tableau	VIII	:	Modèle de budget de caisse	120
Figure	11	:	Examen de diverses décisions relatives à l'outillage	122
Figure	12	:	Cycle des ressources monétaires pour une industrie à petite échelle	124
Figure	13	:	Exemples de prospectus publicitaire	130
Figure	14	:	Modèle de fiche Kardex	134
Figure	15	:	Système de distribution	137
Figure	16	:	Plan d'étage d'une fromagerie d'une capacité de production de 600 litres	143
Figure	17	:	Diverses étapes du processus de planification	146

CHAPITRE 1

L'ENTREPRISE A PETITE ECHELLE

A. Quelques définitions

1. Qu'entend-on par "entreprise"?

Sur le plan de l'organisation, les entreprises revêtent des formes variées à travers le monde : de la coopérative à la société enregistrée, de l'entreprise capitaliste à l'entreprise d'Etat, de la petite à la grosse entreprise. Toutefois, tous ces types d'entreprises ont pour but commum de maximiser le rapport rendement/intrants, que le bénéfice se mesure en un accroissement des dividendes, en une augmentation de la valeur des actions des membres ou en un quota de production supérieur au quota établit par un plan économique d'Etat. De plus, afin d'améliorer le rapport rendement/intrants, toute entreprise doit rassembler trois ingrédients cruciaux : les ressources (terres, main-d'oeuvre et capital), la technologie associée et l'organisation ou la gestion de ces ressources.

Le présent manuel met l'accent sur un type particulier d'entreprises : l'entreprise à petite échelle exploitée par le propriétaire, et principalement la petite entreprise industrielle. Il examine l'importance d'une exploitation efficace de l'entreprise, c'est-à-dire une bonne gestion du temps, des moyens technologiques et des ressources dont dispose le petit entrepreneur. Plus particulièrement, les directives contenues dans ce manuel visent à aider le conseiller en gestion éventuel à mieux pénétrer les secrets d'une gestion d'entreprise efficace. Les outils et notions présentés ci-dedans devraient pouvoir être applicables dans leurs grandes lignes quels que soient le pays ou les types de petites entreprises avec lesquels travaille le conseiller.

2. Qu'entend-on par "entreprise à petite échelle"?

Un atelier de réparation de télévisions à New York est un exemple d'entreprise à petite échelle. Une entreprise métallurgique au Libéria en est un autre exemple. Un artisan maroquinier en Equateur en est un troisième. Toutes ces entreprises ont des traits caractéristiques communs qui les distinguent des grosses entreprises. Cependant, les petites entreprises des pays en voie de développement présentent souvent des caractéristiques spéciales qui les distinguent des entreprises analogues des pays industrialisés.

Chaque pays semble avoir une définition officielle différente de l'entreprise à petite échelle ou de la petite entreprise. Selon l'United States Small Business Administration, par exemple, entrent dans la catégorie de "petites entreprises" les fabricants ayant jusqu'à 1500 employés et toutes les entreprises de commerce de détail ayant un chiffre d'affaires annuel maximum de 7,5 millions de dollars E.-U. Selon la Banque mondiale, par contre, on entend par "entreprise à petite échelle" (ou SSE) toute entreprise dont la valeur des immobilisations, à l'exclusion des terres, est inférieure à 250 000 dollars E.-U. (prix de 1976). Une étude effectuée par Practical Concepts Incorporated (PCI) pour le compte de l'United States Agency for International Development (A.I.D.) recommande une autre définition : entrent dans la catégorie SSE, les entreprises ayant un maximum de 20 ouvriers, un actif total n'excédant pas 50 000 dollars E.-U. et un coût en capital maximum de 5000 dollars E.-U. par lieu de travail fourni. La définition de PCI offre une idée quantitative approximative de la taille des SSE sélectionnées comme "entreprises cibles", notion traitée plus loin dans le présent manuel.

Toutefois, ces définitions quantitatives elles-mêmes sont très relatives. Par exemple, dans certains pays pauvres, une entreprise dont l'actif se monte à 50 000 dollars E.-U. et le nombre d'ouvriers à 20 peut très bien être avancée sur le plan de la gestion et relativement importante comparée à la plupart des autres entreprises du pays. Par contre, dans un pays plus développé, une société disposant d'un actif et d'un nombre d'ouvriers deux ou trois fois plus élevés que ces chiffres peut être relativement petite, compte tenu de la richesse économique supérieure du pays, du degré de complexité du marché et du nombre de grosses entreprises nationales et multinationales installées dans le pays. Par conséquent, il est nécessaire d'établir une description qualitative de la petite entreprise qui mette l'accent sur la signification de la notion d'entreprise à petite échelle. Cette description qualitative nous la trouverons au tableau de la page suivante, qui offre une comparaison entre des grosses entreprises et deux types d'entreprises à petite échelle : la microentreprise, ou l'entreprise très petite et l'entreprise "cible" intermédiaire, à laquelle le présent manuel réserve une place importante.

3. En quoi la gestion de l'entreprise à petite échelle diffère-t-elle de celle de la grosse entreprise?

Il existe des milliers de livres sur la gestion et l'organisation des entreprises. Un grand nombre des notions présentées dans ces ouvrages (comptabilité, planification et gestion du personnel) semblent être généralement applicables à toute entreprise, quelle qu'en soit la taille. Pourquoi alors ce souci particulier pour l'aide à la gestion destinée aux SSE? En quoi les SSE sont-elles différentes au point de nécessiter

Tableau I. Différences existant entre la grosse entreprise, l'entreprise cible et la microentreprise

Microentreprise	SSE cible	Grosse entreprise
1. Marché local, de quartier	1. Souvent marché régional	1. Marché national ou international
2. Ressources marginales	2. Capital propre adéquat et peut-être accès limité au crédit bancaire et commercial	2. Adéquatement financée par diverses sources de crédit
3. Propriétaire souvent analphabète	3. Propriétaire souvent alphabétisé et ayant accès à une main-d'oeuvre formée ou qualifiée sur le plan technique; gestion simple et centralisée	3. Personnel administratif et technique qualifié; organisation complexe
4. Totalité du capital propre généralement contrôlée par le propriétaire-gérant	4. Capital propre parfois partagé entre le propriétaire-gérant, ses associés ou des membres de la famille	4. Distinction nette entre les directeurs et les propriétaires ou actionnaires
5. Outils à main et quelques machines (fabricants)	5. Outils électriques et petit outillage, parfois fabriqué sur place (dans le cas d'une entreprise industrielle)	5. Dans le cas d'une fabrique, petit et gros outillage (parfois importé)
6. De un à trois employés	6. De dix à 15 employés	6. Beaucoup d'employés
7. Exemples : magasin d'alimentation de quartier, tailleur, cordonnier.	7. Exemples : atelier métallurgique fabriquant des cadres de bicyclettes, petite fabrique de confection enfants, magasin local de produits agricoles	7. Exemples : fabrique de bicyclettes, industrie textile, grand magasin à prix réduits

la conception de systèmes de gestion spéciaux?

Afin d'illustrer les différences existant entre la gestion des grosses entreprises et celle des entreprises à petite échelle, nous avons choisi de décrire les différences existant entre un Piper Cub et un Boeing 747.[1] Les processus de base selon lesquels ces deux avions volent sont les mêmes. Pour ces deux appareils, il y a le décolage, le vol de croisière, et l'atterrissage; tous deux sont contrôlés et dirigés par des pilotes; et tous deux sont soumis aux mêmes lois de l'aérodynamique. Cependant, la ressemblance s'arrête là. Le pilote du Piper Cub utilise un manche à balai et des pédales de direction ainsi que quelques jauges simples. Le pilote du Boeing 747, par contre, a recours à un ensemble complexe de machines et d'instruments. De plus, le pilote du Piper Cub, volant à quatre-vingt-dix miles à l'heure avec un bon vent arrière, doit constamment surveiller les environs immédiats pour éviter tous dangers éventuels. Bien au contraire, volant à des centaines de miles à l'heure, c'est l'horizon lointain, qu'il atteindra dans quelques minutes, que le pilote de l'avion à réaction doit surveiller à l'aide de ses instruments; les environs immédiats sont pour lui de moindre importance.

La même comparaison peut être établie entre les grosses et les petites entreprises. La planification et l'organisation sophistiquées des grosses entreprises (et les manuels d'administration standard qui adoptent cette perspective) ne sont souvent pas applicables aux petites firmes. Les systèmes comptables complexes qui conviennent aux grosses sociétés ne sont généralement pas appropriés aux SSE--en particulier aux petites entreprises du tiers monde. En général, les méthodes d'étude de marché coûteuses, la publicité à grande échelle et les systèmes de hiérarchisation appliqués à la gestion du personnel et à l'organisation des entreprises sont tout aussi inappropriés. Les petites entreprises ont cependant un besoin urgent de systèmes comptables simplifiés, de techniques de marketing et de gestion du personnel et d'autres techniques de gestion, autant de sujets traités entre autres dans le présent manuel.

---

[1] Cet exemple est tiré de l'ouvrage de Cohn et Lindberg intitulé Survival and Growth : Management Strategies for the Small Firm, pp. 80-81. (Voir numéro 42 de la bibliographie sommaire).

B. Rôle des entreprises à petite échelle dans le développement du tiers monde

1. En quoi les entreprises à petite échelle sont-elles importantes?

Les entreprises à petite échelle jouent souvent un rôle important dans l'économie d'un pays et représentent parfois jusqu'à la moitié de la main-d'oeuvre et de la production du pays. En outre, les petites entreprises qui réussissent sont susceptibles de stimuler davantage encore la croissance économique de leur communauté par le truchement de ce que les économistes appellent "liaisons en amont et en aval". On trouve un exemple de ce type de liaisons dans l'industrie du tricot à Mira, en Equateur, où, dans les années 1960, l'aide des bénévoles du Peace Corps a permis de créer une industrie régionale prospère à partir d'une activité locale. Aujourd'hui, ce secteur économique s'étend des bergers, fileurs de laine et fabricants de boutons (liaisons en amont) aux marchands en relations avec le marché national et international (liaisons en aval) en passant par les fabricants de tricots.[2]

Les SSE jouent un rôle économique important dans maints pays en satisfaisant à des besoins particuliers que les organisations commerciales plus importantes ignorent souvent. Elles permettent entre autres d'assurer les besoins suivants :

-- fourniture de produits ou de services à des marchés spécialisés, souvent à caractère local : par exemple, imprimeries, fabricants de vêtements pour femmes ou enfants.

-- traitement de matières premières dispersées, volumineuses et souvent périssables, dans les cas où la présence de petites usines de traitement à proximité de ces ressources représente un certain avantage : par exemple, scierie, fromagerie, poterie.

-- facilité d'accès au marché à des consommateurs dispersés : par exemple, épiceries-drogueries de quartier, tavernes, marchands ambulants.

-- fabrication artisanale de produits qui requièrent un travail manuel de précision : par exemple, articles de vannerie, de maroquinerie et de bijouterie.

---

[2] Pour de plus amples détails, voir numéro 14 de la bibliographie sommaire.

-- souplesse nécessaire à la satisfaction des besoins des consommateurs : par exemple, travail à façon offert par les ateliers métallurgiques, les réparateurs d'appareils électriques et les tailleurs.

Outre leur importance du point de vue économique, les SSE, si l'on favorise leur essor, présentent également d'autres avantages socio-économiques. Elles peuvent offrir un excellent moyen de formation de personnel administratif. De plus, étant donné le coût relativement peu élevé par lieu de travail de ces entreprises comparé à celui des entreprises plus importantes, elles sont susceptibles d'être plus efficaces sur le plan de la création d'emplois. Parmi les autres avantages socio-économiques offerts par les SSE, citons la décentralisation de l'économie du pays (ce qui pourrait réduire le flot des migrations des milieux ruraux vers les villes), l'amélioration des taux nationaux d'épargne due à la forte tendance parmi de nombreux propriétaires-gérants de petites entreprises à épargner en vue d'investir plus tard, et la préservation de l'artisanat traditionnel. C'est en fait l'ampleur de ces effets sociaux et économiques qui permet de justifier l'accord d'aide publique à des petites entreprises privées à but lucratif. C'est pour des raisons semblables que certains pays offrent depuis longtemps des tarifs préférentiels, des possibilités d'abattements fiscaux et des programmes de formation professionnelle pour attirer des entreprises à grande échelle. Il semblerait tout aussi justifié d'essayer d'atteindre des objectifs économiques semblables et des objectifs sociaux encore plus attrayants par l'entremise des petites entreprises.

2. Comment stimuler le développement des SSE

Une fois qu'un pays a décidé d'encourager la petite entreprise, divers programmes peuvent être mis en oeuvre pour en stimuler le développement. L'une des méthodes disponibles consiste à renforcer l'infrastructure des SSE en leur fournissant des installations et du matériel (par exemple, création d'un parc industriel pour SSE avec bâtiments et services publics subventionnés). On peut également soutenir la situation financière des SSE en accordant aux entreprises à petite échelle des réductions fiscales, des crédits bancaires ou une part des marchés publics. Le marketing est également un domaine important où les SSE ont besoin de soutien. A cet effet, l'aide publique pourra se matérialiser sous forme de financement de foires commerciales, de facilités d'exportations pour les produits et services des SSE et par l'établissement d'annuaires des entreprises nationales destinés aux consommateurs locaux et étrangers.

Les programmes publics peuvent également stimuler le génie innovateur de la petite entreprise en finançant la

construction de prototypes et en assurant la protection par brevet pour les petits entrepreneurs. Ils peuvent augmenter le volume des demandes en conduisant des études de marché et en établissant des normes nationales de contrôle de qualité. Enfin, la création de programmes d'assistance technique et de formation pourra être d'une grande utilité face aux besoins des entrepreneurs dans certains domaines importants, tels que l'enseignement professionnel pour les ouvriers et les cours de gestion pour les propriétaires-gérants de petites entreprises.

Bien que toutes ces méthodes de développement de SSE soient utiles, tel ou tel pays trouvera telle ou telle combinaison de programmes mieux appropriée à sa propre situation sociale et économique.[3]

---

[3] Pour une discussion plus approfondie de l'éventail de programmes de développement de SSE disponibles pour les pays en voie de développement, se reporter aux numéros 1-8 de la bibliographie sommaire.

C. Difficultés rencontrées par les petites entreprises

Le rôle des SSE varient selon les régimes économiques. Aux Etats-Unis, par exemple, les exploitations sous contrats d'exclusivité sont chose courante et un grand nombre de petites entreprises jouent un rôle important en tant que soustraitants auprès de grosses sociétés auxquelles elles fournissent des intrants (ou des débouchés commerciaux). En Colombie, grâce à l'essor économique et à l'esprit d'entreprise dynamique dont est animé ce pays, les SSE jouent actuellement un rôle important sur le plan de la fabrication, de la vente de détail et de la prestation de services. Dans un grand nombre d'autres pays, le faible niveau de l'économie nationale et la fragilité du potentiel local d'entreprise sembleraient impliquer que toute entreprise, quelle qu'en soit la taille, constitue un rare et précieux moyen de développement.

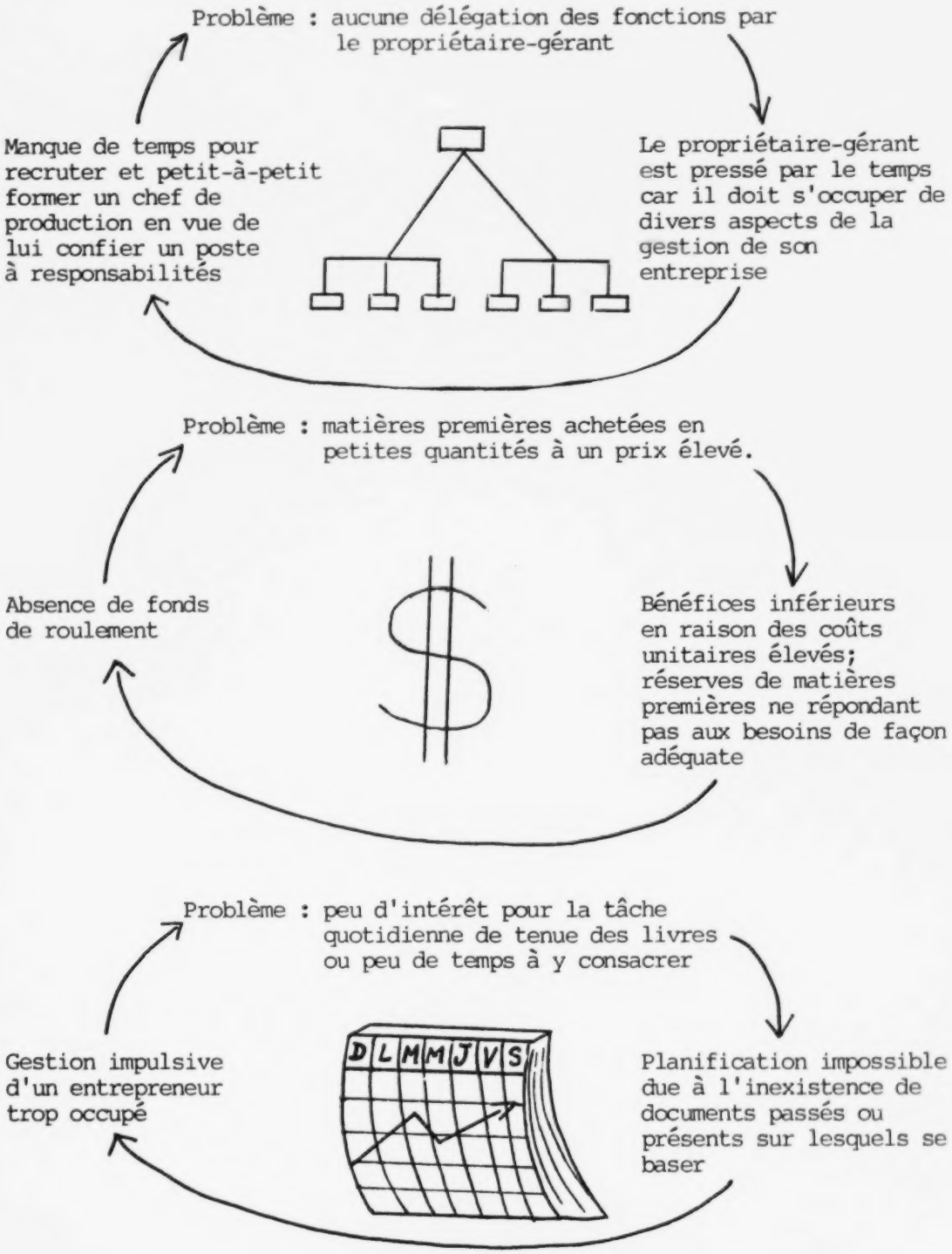
Malgré ces disparités, les difficultés auxquelles doivent faire face les petites entreprises à travers le monde se rapportent principalement aux six domaines suivants : capital, marketing, ressources humaines, contraintes techniques ou technologiques, conditions commerciales générales et pratiques commerciales. Aidé d'un conseiller en gestion, le petit entrepreneur peut prendre des mesures efficaces pour aborder les problèmes touchant aux quatre premiers domaines. Il suffit parfois que quelques uns de ses collègues bénéficient d'aide semblable pour que s'améliorent certaines pratiques commerciales générales prohibitives. Les directives contenues dans la section C.5 du chapitre trois du présent manuel visent à permettre au conseiller d'aider l'entrepreneur à aborder ces problèmes spécifiques. En général, toutefois, le conseiller tout comme l'entrepreneur doivent apprendre à s'adapter à l'environnement commercial général caractéristique d'un pays donné. Cependant, reconnaître l'existence des contraintes imposées par l'environnement facilitera souvent la tâche du conseiller et de son client lors de l'établissement des objectifs et des pronostics de tout effort de conseil en gestion.

Comme le montre la figure 1, certaines circonstances (délégation des pouvoirs administratifs, manque de fonds de roulement et style de gestion impulsive d'un entrepreneur) peuvent poser des problèmes complexes étroitement reliés entre eux pour lesquels il n'existe pas de solution simple. Heureusement, toutefois, tous ces malheurs n'affligent pas la petite entreprise avec la même force. Un problème particulier ou un ensemble de problèmes qui serait monnaie courante pour le petit entrepreneur d'un pays ou d'une région donnée peut être totalement inconnu dans un autre pays. De plus, les SSE d'une même région ou d'un même pays auront souvent à faire face à des problèmes différents. Par conséquent, la liste qui suit renferme probablement tous les problèmes rencontrés par le conseiller, ce qui ne signifie pas que tous les clients sans

FIGURE 1

EXEMPLE DE CERCLES VICIEUX RELATIFS A DES PROBLEMES DE GESTION

AUXQUELS LE PETIT ENTREPRENEUR DOIT FAIRE FACE



9

exception seront accablés de ces problèmes. A mesure que le conseiller et son client se familiariseront avec ces cas problématiques typiques, il devrait leur être plus facile de trouver de potentielles solutions.

1. Le capital

Les petits entrepreneurs citent souvent le manque de capitaux comme étant leur problème le plus important. Pourtant, alors que c'est en général d'un besoin supplémentaire de disponibilités dont ils se plaignent, il semble que la mauvaise gestion des actifs circulants existants soit un problème d'égale amplitude ou plus important encore. Les petites entreprises ont souvent besoin de capitaux extérieurs, besoin qui se traduit en général par un fonds de roulement négatif (où les exigibilités à court terme sont plus élevées que les actifs circulants). Cette situation est due à un certain nombre de facteurs. Premièrement, la situation peu favorable dans laquelle se trouve le petit entrepreneur du point de vue du marketing l'oblige souvent à accorder des conditions de crédit généreuses à ses acheteurs alors que lui-même est peut-être obligé de régler ses fournisseurs selon des conditions de crédit plus rigoureuses ou même de payer comptant. Deuxièmement, dans de nombreux pays, l'inflation fait monter le prix des matières premières. Dans les pays en voie de développement, ces matières premières représentent de 50 à 80 pour cent du coût des produits vendus, ce qui accentue l'effet négatif de l'inflation sur le fonds de roulement. Troisièmement, les petits entrepreneurs hésitent souvent à prendre un associé pour accroître les fonds propres de leur entreprise et sont ainsi sous-capitalisés. Enfin, quatrièmement, une mauvaise tenue de livres, une réputation de solvabilité défavorable et l'absence de garanties adéquates empêchent souvent le petit entrepreneur d'avoir accès à des sources de crédit conventionnelles. Il doit donc s'adresser à des prêteurs dont les taux sont susceptibles d'être beaucoup plus élevés que les taux commerciaux en vigueur. Il n'est pas garanti non plus que les institutions commerciales de prêt éventuelles puissent accorder du crédit à l'entrepreneur selon des conditions de remboursement et autres conditions satisfaisant aux besoins de son entreprise.

Il se peut aussi que la petite entreprise souffre d'une gestion médiocre des capitaux dont elle dispose. Maintes petites entreprises, par exemple, ne possèdent pas de système de comptabilité ou de tenue de livres conventionnel; à New York, un petit commerçant avait pour unique système de contrôle de caisse deux sacs à provisions--l'un pour les recettes et l'autre pour les dettes à payer. Dans les pays du tiers monde, les écritures comptables sont souvent encore moins adéquates étant donné que le niveau d'instruction et de formation y est plus faible que dans les pays industrialisés.

La mauvaise tenue des écritures comptables limite les possibilités de contrôle de la capacité d'autofinancement, empêche d'évaluer correctement les rapports coût/prix et peut conduire à l'émission de chèques sans provision, à l'accumulation de factures non payées et de façon générale à une mauvaise gestion des ressources de trésorerie. De plus, la mauvaise tenue des archives peut rendre l'établissement des budgets de caisse et des prévisions budgétaires difficile. Par contre, l'application de telles méthodes de planification permet souvent d'éviter les déficits temporaires de trésorerie.

Le manque d'argent liquide et la mauvaise gestion des ressources existantes sont susceptibles d'influer sur la marche de la petite entreprise de plusieurs façons. De telles contraintes obligent le propriétaire-gérant à dépenser une quantité excessive d'énergie pour essayer d'éviter ou de combler les déficits périodiques de trésorerie. Elles peuvent conduire le propriétaire à abuser du crédit commercial qui lui a été accordé, ce qui peut avoir un effet négatif sur une demande future de crédit auprès de banques de commerce ou du secteur public. Elles peuvent également limiter la capacité de l'entrepreneur à saisir rapidement les bonnes occasions pour réaliser un profit. Par exemple, le petit entrepreneur qui n'a pas de réserves d'argent liquide ne peut pas profiter des remises saisonnières offertes par son fournisseur ni verser des arrhes pour l'achat d'un appareil au prix intéressant. En encourageant une meilleure gestion de ses capitaux, le conseiller peut aider l'entrepreneur à mieux faire face aux contraintes financières qui lui sont imposées. Le conseiller trouvera à la section C.5 du chapitre trois du présent manuel des directives et des informations concernant certains aspects spécifiques de la comptabilité ou de la finance qui lui permettront d'aider le petit entrepreneur dans ce domaine.

2. Le marketing

Pour le petit entrepreneur, l'existence de débouchés pour ses produits ou services est aussi importante que le capital. On peut étudier la question du marketing de deux points de vue : demande inadéquate ou survenant à un moment inopportun et médiocrité des pratiques commerciales employées par le petit entrepreneur face à la demande existante.

Les petites entreprises ont souvent des difficultés à s'assurer des débouchés réguliers pour leurs produits ou services. Cette situation est due en partie à la concurrence que les grosses entreprises font aux SSE et à la concurrence encore plus féroce que les SSE se font entre elles. La fiabilité du marché est également menacée par les oscillations périodiques du cycle économique dans les pays capitalistes. Disposant de fonds propres limités et leurs activités étant concentrées en général sur un éventail réduit de produits ou services, les petites entreprises ont souvent la vie plus dure

que les grosses entreprises. Des changements soudains dans la politique gouvernementale touchant au commerce international, au contrôle des prix du commerce intérieur et aux disponibilités monétaires du pays peuvent également entraîner la détérioration des marchés des SSE.

L'isolement géographique des SSE--en particulier celles qui se trouvent dans les petites villes ou dans les zones rurales--constitue souvent un obstacle supplémentaire à l'arrivée des produits sur le marché en temps opportun. Le mauvais état des routes, l'irrégularité des moyens de transport et la qualité médiocre des communications peuvent entraver la commercialisation des produits du petit entrepreneur et priver ce dernier des informations dont il a besoin pour se tenir au courant de la situation du marché.

Un grand nombre de ces problèmes sont totalement indépendants de la volonté du petit entrepreneur. Ce dernier peut cependant essayer de mieux faire face aux contraintes de la demande en améliorant ses pratiques commerciales. Il est rare toutefois que le petit entrepreneur établisse à l'avance un plan stratégique commercial. Il arrive que la qualité de ses produits ne répondent pas aux désirs de ses clients ou que ses produits soient identiques en apparence à ceux de ses concurrents. Il arrive également que la présentation des produits soit médiocre ou que le nombre de vendeurs soit limité. En outre, afin de répondre à la demande, l'entrepreneur utilise souvent des méthodes d'achat peu économiques (achats fréquents, en petites quantités au lieu d'achats planifiés en quantités supérieures); quant aux informations relatives aux stocks et à la gestion des stocks, elles sont parfois inexistantes.

En bref, le petit entrepreneur ne possède souvent aucune stratégie commerciale d'ensemble. Il peut être tout à fait conscient de l'avantage qu'il y a à acheter à bon marché et à revendre cher et tout à fait capable en matière de ventes. Ce qui lui manque, cependant, c'est en général une stratégie préétablie qui lui permette de maîtriser le cycle achat-stocks-vente propre à son entreprise. Cette lacune peut être due en partie à l'absence totale d'un système quelconque de tenue de livres, d'établissement de budget de caisse et d'autres méthodes de contrôle comptable. Ainsi, le propriétaire-gérant ne peut pas organiser de ventes promotionnelles pour le produit le plus rentable ou le plus demandé, puisque, la plupart du temps, il ne sait pas lequel de ses produits est le plus rentable ou le plus demandé. Le petit entrepreneur pourrait prendre de meilleures décisions s'il pouvait améliorer sa stratégie commerciale sur le plan de l'étude du marché, de la promotion des ventes et de la publicité, profiter des possibilités d'achat en bloc et apprendre à évaluer le rapport existant entre sa clientèle et les recettes provenant de la vente de divers produits. De

plus, bien que plus flexibles en théorie que les grosses entreprises, les SSE (en particulier les petits fabricants) doivent accorder une attention particulière à la satisfaction des besoins des clients sur le plan de la ponctualité de livraison et de la qualité des produits. Elles doivent faire en sorte d'offrir des services après-vente ou des garanties contre les vices de fabrication pour leurs produits.

Cette situation peut influer sur la façon dont les petites entreprises abordent leurs marchés. Premièrement, les petits entrepreneurs se refusent souvent à limiter leur commerce à une gamme déterminée de produits. La boutique de vêtements pour hommes, par exemple, stockera aussi bien diverses marchandises, telles que des bicyclettes ou des appareils ménagers. Ces marchandises variées auront été ajoutées parce qu'elles représentaient une "bonne affaire", ou parce qu'il semblait plus facile de faire rapidement des bénéfices avec cette gamme de produits qu'avec la gamme courante. De même, le petit industriel décidera parfois de partager son exploitation entre les activités de production et un petit magasin de vente au détail. Malgré la marge brute supérieure associée à la vente au détail, le faible volume des ventes peut indiquer qu'il serait préférable que l'entrepreneur consacre son temps et ses ressources à l'amélioration de la production.

Ces exemples ne signifient en aucun cas que la diversification ne convient pas au petit entrepreneur. Bien au contraire, l'intégration judicieuse d'un point de vente dans une petite fabrique est probablement une bonne pratique commerciale. En général, cependant, l'existence d'activités secondaires est le reflet de pratiques commerciales diffuses et imprécises plutôt que celui d'une stratégie consciente.

Les petits entrepreneurs ont aussi parfois tendance à opter pour des rendements marginaux élevés en s'adressant à un marché limité de haute classe plutôt que de s'adresser au marché populaire avec les rendements marginaux plus faibles et le volume de ventes plus important qu'il comporte. Ceci peut être dû à la nature limitée du territoire et de la population ou au faible pouvoir d'achat de la clientèle. Dans certains cas, cette pratique commerciale peut être un moyen judicieux d'exploiter un marché limité. Dans maints autres cas, cependant, une telle attitude peut avoir des effets limitatifs excessifs et traduire une certaine réticence de la part du petit entrepreneur à l'idée d'étendre ses activités commerciales à des marchés plus vastes (et d'accroître ainsi ses bénéfices).

Néanmoins, cette situation est en train de changer, en particulier dans les pays à revenu moyen et à croissance rapide. La Colombie, par exemple, offre deux types opposés de marchés dans le domaine de l'industrie de la fabrication des meubles. Nous trouvons : d'un côté, de nombreuses petites entreprises spécialisées dans la sculpture à la main de meubles

en bois, style colonial, et vendant un faible volume d'articles coûteux à une clientèle de haute classe, de l'autre, un grand nombre d'autres petits entrepreneurs qui produisent en série des meubles bon marché, garnis de plastique et à cadre métallique pour un marché plus important. Ainsi, l'évolution de la situation du marché peut amener progressivement les petits entrepreneurs à adopter des stratégies commerciales plus dynamiques. Les directives relatives au marketing, aux ventes, aux achats et à la gestion des stocks (voir chapitre trois, section C.5) permettront également de mieux préparer le conseiller afin qu'il puisse aider le petit entrepreneur à faire face aux contraintes du marché.

3. Les ressources humaines

Etant donné les besoins relativement intensifs de main-d'oeuvre de la petite entreprise, les ressources humaines sont d'une importance cruciale et le propriétaire-gérant donne généralement le ton à la firme. En fait, la petite entreprise est dans une large mesure une extension de la personnalité et du moi de l'entrepreneur. Toutefois, ce côté personnalisé et informel de la petite entreprise pose également quelques problèmes au conseiller en gestion qui en général recommande plus d'organisation dans la petite entreprise comme condition de croissance future.

En général, le petit entrepreneur contrôle de près les activités de son entreprise. Le petit entrepreneur typique n'a souvent reçu aucune éducation conventionnelle au-delà de l'école primaire. Ancien ouvrier, le propriétaire se lance parfois dans les affaires avec de l'argent emprunté à l'un des membres de sa famille ou une compensation pour perte d'emploi obtenue de son dernier employeur. Loin d'être simple d'esprit, ce propriétaire est souvent un pragmatiste dont l'horizon personnel et commercial est limité à ses besoins immédiats. De plus, en tant qu'ancien artisan, il lui est parfois difficile de s'arracher aux activités journalières de production pour se consacrer aux abstractions de la gestion. Afin de pouvoir survivre, il fait preuve généralement d'une grande confiance en soi, d'un dynamisme débordant et d'un sens développé de l'initiative dans ses rapports avec les clients, les fournisseurs et les ouvriers, ainsi que d'un scepticisme des plus sains dans ses rapports avec les étrangers.

Le fait que le propriétaire-gérant joue un rôle central au sein de la SSE n'a rien de nécessairement néfaste, mais cela présente certaines difficultés lorsque l'entreprise commence à s'étendre. Une administration centralisée et informelle implique souvent une mauvaise tenue des livres, une délégation de pouvoirs limitée pour les subalternes et un manque de précision au niveau de la description des tâches. En résultat, le propriétaire se retrouve à la fois technicien, comptable, vendeur, acheteur et

directeur. En s'occupant personnellement de toutes ces tâches, il est probable que l'entrepreneur ne fait pas le meilleur usage de ses employés qui pourraient assumer une partie de ces responsabilités. De plus, le danger à long terme de ce type d'administration centralisée est, qu'en cas de décès ou de maladie du propriétaire, personne ne pourra lui succéder ou le remplacer à la tête de l'entreprise. Dans le cas des petites entreprises familiales, les membres de la famille participant à la conduite de l'entreprise aident parfois à résoudre le problème de la succession. Cependant, les entreprises familiales ont quelquefois d'énormes difficultés au niveau de la prise de décisions, lorsque les membres de la famille se disputent la direction de l'entreprise.

Le fait que la gestion d'une entreprise soit aux mains d'une famille ou d'un propriétaire-gérant unique peut également influer sur l'ensemble des objectifs poursuivis par cette entreprise. Bien que la plupart des petits entrepreneurs cherchent en général à accroître leurs bénéfices, ceci n'est pas toujours le seul objectif poursuivi. Par exemple, une entreprise familiale prestigieuse pourra accorder plus d'importance à la tradition et à son rang social qu'à un accroissement des bénéfices; ou bien, après avoir atteint un niveau lui permettant de subvenir à ses besoins, le propriétaire-gérant peut décider que le travail supplémentaire, les responsabilités et les activités peu familières associés à l'expansion d'une entreprise et à l'accroissement des bénéfices n'en valent pas la peine, tout simplement.

Alors que la main-d'oeuvre ne manque pas dans la plupart des pays en voie de développement, les ouvriers qualifiés sont rares. De plus, les employés des SSE sont souvent moins bien formés et instruits que ceux des grosses entreprises. En outre, les employés des SSE ne bénéficient pas normalement des avantages sociaux offerts par les lois régissant la sécurité sociale, le salaire minimum et l'assurance maladie. De telles situations entraînent souvent une importante fluctuation du personnel au sein des SSE, les ouvriers quittant l'entreprise pour aller travailler dans une firme plus importante ou pour s'installer à leur propre compte.

La concurrence avec les entreprises plus importantes pour trouver des employés et la rigueur des conditions de travail au sein des SSE font qu'il est souvent impossible aux petits entrepreneurs d'employer des directeurs qualifiés. De plus, le petit entrepreneur est en général peu enclin à confier à l'un de ses ouvriers, qui plus est à un étranger, les secrets techniques et financiers de son exploitation. Après tout, l'employé pourrait très bien démissionner et lancer une entreprise rivale du même type (ce que le propriétaire avait peut-être fait avant lui d'ailleurs).

Heureusement, l'entrepreneur peut résoudre un grand nombre de ces problèmes de main-d'oeuvre en changeant ses méthodes de gestion de personnel. En suivant les directives du chapitre trois, section C.5, plus particulièrement celles traitant de la gestion du personnel, le conseiller peut aider l'entrepreneur à maximiser l'emploi de la main-d'oeuvre dont il dispose.

4. Les contraintes d'ordre technique

Le premier contact avec une SSE dans les pays du tiers monde est souvent une expérience riche en surprises. L'atelier du petit tailleur, par exemple, occupera un petit recoin de la maison du propriétaire, où s'affaireront cinq ou six ouvriers courbés au-dessus de leur machine à coudre. La petite entreprise de métallurgie s'éparpillera sur la moitié d'un terrain vague, recouverte d'un toit de tôle. Des outils et des machines seront dispersés ça et là, et le soi-disant magasin de réserve débordera de pièces et de matériel entassés pêle-mêle. S'il s'agit d'une entreprise de vente au détail, la marchandise sera éparpillée sans ordre apparent, une musique tonitruante se déversant dans la rue pour attirer les potentiels clients de passage.

Le problème de l'agencement physique des usines et entreprises peut justifier un apport considérable d'assistance technique. Par exemple, pour aider le menuisier à gérer le plus efficacement possible les ressources en matières premières et en main-d'oeuvre nécessaires à la fabrication de ses meubles en bois, on pourra soumettre les habitudes de travail de ses employés à une étude des temps et mouvements.

S'il est important pour le petit entrepreneur de s'attaquer aux faiblesses d'ordre technique de son entreprise, la plupart des petites entreprises (en particulier les petits fabricants) ont davantage besoin d'aide à la gestion que d'aide technique, et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, un grand nombre de ces petits entrepreneurs étaient eux-mêmes ouvriers ou artisans dans le passé. Si le travail manuel et l'emploi des machines ne leur posent pas de problème, le caractère abstrait des activités associées à la gestion commerciale les laisse souvent perplexes. Deuxièmement, les petits entrepreneurs sont obligés de posséder quelques notions techniques de base en ce qui concerne les activités de leur entreprise (ou d'avoir un contremaître qui en possède), sans lesquelles ils ne sauraient survivre. Souvent, cependant, ils remettent à plus tard les tâches relatives à la tenue des livres, à la planification et à l'amélioration des méthodes de gestion du personnel--en particulier quand leur entreprise est encore petite. Néanmoins, le conseiller en gestion peut aider le client à améliorer ses performances dans certains domaines d'activités techniques générales. (Se reporter à la section traitant de la production, pages 141 à 145, pour des conseils

relatifs aux types de recommandations techniques que le conseiller pourrait proposer à un client.)

5. L'environnement commercial général

Les petites entreprises doivent évoluer dans un contexte social et économique qui leur impose des conditions plus dures qu'aux entreprises plus importantes. Ayant moins de capitaux, une plus grande spécialisation et moins de personnel que les grosses sociétés, les SSE ne sont pas toujours bien préparées pour répondre aux caprices des clients ou aux régressions de l'économie. Les petites entreprises ont parfois des difficultés à se soumettre aux exigences de la législation locale, telles que les impôts sur le revenu, la Sécurité sociale pour leurs employés et l'inscription de leur entreprise sur les registres de la chambre de commerce locale ou d'une agence gouvernementale. Les contraintes imposées par ces règlements reviennent souvent plus chères en heures de travail et en travaux d'écriture que les droits ou impôts à payer. Enfin, en raison de leur petite taille, les SSE doivent parfois s'effacer devant les plus grosses entreprises lorsqu'il s'agit d'obtenir des prêts commerciaux, d'attirer des ouvriers et directeurs qualifiés et même de bénéficier de façon adéquate des services publics existants. D'un autre côté, les SSE peuvent quelquefois éviter ces coûts réglementaires payés par les plus grandes entreprises (par exemple, cotisations de Sécurité sociale pour les ouvriers, impôts sur le revenu, droits sur les articles d'importation, salaires minimums), ce qui leur permet parfois de pouvoir offrir certains articles et services à meilleur marché que les plus grosses entreprises.

Les services de soutien aux entreprises sont souvent moins efficaces pour les SSE que pour les entreprises plus importantes et dans maints pays en voie de développement ces services sont parfois inadéquats ou inexistants, quelle que soit la taille de l'entreprise. Bien que le conseiller ne puisse pas vraiment changer la disponibilité générale de tels services, il est bon qu'il évalue l'infrastructure commerciale locale. De telles connaissances l'aideront à structurer les objectifs de ses services de conseil et à en planifier le suivi, une fois sa tâche terminée.

L'infrastructure des entreprises sera plus ou moins évoluée selon les pays. Toutefois, dans maints pays en voie de développement, le conseiller doit être prêt à faire face aux carences des services de soutien, telles que celles présentées ci-dessous.

(a) Diversification des marchés de capitaux : une banque d'Etat ou le prêteur local sont parfois les seules sources de crédit disponibles; il n'existe en général ni marché d'actions ni service de crédit commercial locaux pour les

emprunteurs marginaux. En outre, les sources existantes de crédit offrent parfois un éventail limité de programmes de crédit souvent inadaptés aux besoins des petites entreprises.

(b) Experts comptables : l'expert comptable assure un moyen de contrôle interne précieux en examinant la comptabilité de l'entreprise. En vérifiant la comptabilité d'autres firmes, l'expert comptable peut également aider à s'assurer que les entreprises avec lesquelles traite le petit entrepreneur emploient des pratiques loyales. Dans maints pays, toutefois, les vérificateurs comptables des contributions (n'ayant souvent qu'une formation de simple comptable) sont souvent plus courants que les experts comptables.

(c) Services d'affacturage : dans les pays industrialisés, des organismes d'affacturage achètent les effets à encaisser à un prix réduit, puis recouvrent autant de créances que possible en vue de réaliser un bénéfice. La rareté de tels services dans les pays du tiers monde (en particulier au niveau des SSE) prive la petite entreprise d'une source de crédit supplémentaire et de la possibilité de lutter contre les clients peu pressés de payer leurs dettes.

(d) Associations civiques : dans les pays en voie de développement, il n'existe souvent pas de puissantes associations professionnelles ni de services de défense du consommateur du type "Better Business Bureaus."

(e) Informations relatives aux marchés et à la solvabilité des autres entreprises : aux Etats-Unis, le petit entrepreneur peut se renseigner sur la solvabilité de potentiels clients auprès d'un service de renseignements spécialisé dans ce domaine et a à sa disposition diverses études commerciales afférentes au produit qui l'intéresse. Dans les pays en voie de développement, ce type de moyen d'information est insuffisamment développé pour les grosses entreprises et presque inexistant pour les SSE.

6. Les pratiques commerciales

Les effets d'un environnement commercial défavorable aux petites entreprises se font souvent sentir au niveau de la conduite de l'entreprise et des rapports de l'entrepreneur avec le monde extérieur. Les risques associés à la conduite d'une

petite entreprise étant plus importants, le petit entrepreneur est souvent moins formel, plus sceptique et moins organisé que le directeur d'une grosse entreprise. Lorsque la rigidité des conditions imposées par l'environnement commercial est accrue, le petit entrepreneur donne souvent l'impression de pousser ces qualités à l'extrême. Cependant, lorsque l'on considère le caractère incertain de l'environnement commercial, en particulier l'absence de systèmes de freins et de contrepoids tels qu'on en trouve dans les pays plus industrialisés, on comprend plus facilement ces méthodes commerciales. On citera ci-dessous quelques unes des pratiques commerciales typiques appliquées par les SSE des pays en voie de développement.

(a) Méfiance : en raison de l'absence de commissaires aux comptes, d'agences d'affacturage et de services de renseignements, les modalités de vente ne sont pas toujours respectées à la lettre dans les pays en voie de développement. La médiocrité des méthodes de contrôle de qualité--en particulier dans les petites entreprises--rend la méfiance de l'acheteur tout à fait légitime. Par conséquent, les chèques post-datés et les fortes remises sur paiements comptants sont plus courants que dans les pays industrialisés.

(b) Non-respect des lois : les SSE des pays en voie de développement sont souvent en marge de la loi. Certaines ne paient pas d'impôts et un grand nombre ne donnent pas le salaire minimum à leurs ouvriers. Il arrive souvent aussi que ces petites entreprises ne soient pas officiellement inscrites sur les registres du commerce et, en général, les normes de santé publique ou de zonage leur sont indifférentes. Au mieux, les SSE se contentent donc d'ignorer tout simplement les autorités locales. Malheureusement, il arrive ainsi que les petits entrepreneurs dépensent plus d'énergie à échapper à l'inspecteur des impôts qu'à améliorer la gestion de leur entreprise. Ainsi, lorsque le propriétaire a un système comptable, ce ne sera pas nécessairement pour tenir ses comptes avec exactitude, mais plutôt pour avoir un ensemble de livres officiels qui satisferont le gouvernement et fourniront un montant nominal sur lequel baser sa déclaration de revenu. La microentreprise n'a peut-être pas besoin d'états financiers exacts ni d'autres subtilités légales de ce genre pour survivre. Toutefois, en remettant à plus tard la régularisation de son entreprise sur le plan légal et administratif, le petit entrepreneur en plein essor courra le risque de se voir infliger des amendes officielles et de voir ses demandes de crédit bancaire refusées. Il lui arrivera

peut-être par la suite de perdre réellement le contrôle financier et administratif de son entreprise.

(c) Gestion impulsive : la plupart des petits entrepreneurs sont des touche-à-tout et semblent donc souvent surchargés de travail et désorganisés. Divers facteurs--y compris l'absence d'une aide qualifiée, un niveau d'éducation inférieur et un accès limité aux moyens technologiques susceptibles d'économiser la main-d'oeuvre, tels que les ordinateurs--tendent à concourir au débordement du petit entrepreneur des pays du tiers monde. Dans l'espace de trente minutes, un jour des plus ordinaires, le petit entrepreneur aura encaissé une vente, bavardé avec un fournisseur, aidé un ouvrier à ajuster une courroie et sera allé boire une bière avec le prêteur du coin. Il en résulte que le propriétaire a souvent bien du mal à faire face aux difficultés (ou à profiter des bonnes occasions) qui se présentent.

Le degré de méfiance et de non-conformité aux lois chez le petit entrepreneur variera selon le pays et la culture. Face à ce type de situation, le conseiller doit s'efforcer de comprendre et de s'adapter. Quant au style impulsif de gestion, les consultations particulières pourront souvent y remédier. Bien que cette non-conformité soit en partie inévitable (et souvent agréable) pour le petit entrepreneur, elle peut être contrôlée dans une large mesure par l'amélioration des méthodes de gestion, en particulier par la planification. Il est souvent impossible aux petits entrepreneurs d'établir des plans appropriés, et ce, pour des raisons variées : ils n'ont aucune notion des techniques de planification, ils n'ont pas suffisamment de temps ni de place pour établir des plans, ou bien, ils ont peur ou refusent de regarder l'avenir en face. Etant donné l'incertitude économique considérable qui règne dans de nombreux pays, certains petits entrepreneurs des pays du tiers monde se refusent parfois à établir des plans. Cette situation, toutefois, est une raison de plus pour essayer d'anticiper les événements futurs et de prendre des décisions pour parer à l'avance aux éventualités. Si les petits entrepreneurs reconnaissent souvent intuitivement l'utilité d'un système de planification, il leur est difficile en général de changer leurs habitudes et d'acquérir la discipline nécessaire à cette tâche. (Voir directives relatives aux conseils en planification, section g, page 145). Néanmoins, les petits entrepreneurs (en particulier les chefs des "entreprises cibles" décrites dans la section suivante) peuvent améliorer et amélioreront leurs techniques de planification si le conseiller en gestion est suffisamment patient et tenace.

D. L'entreprise cible

Un pays en voie de développement peut comprendre des milliers, voire des millions de SSE. Il est impossible à un programme de vulgarisation d'offrir des consultations particulières à toutes ces entreprises. Conséquemment, on pourra par exemple décider d'orienter les efforts de conseil vers les entreprises qui possèdent un potentiel réel de croissance. Une grande partie du présent manuel est consacrée à la mise en oeuvre de services de conseil destinés aux "entreprises cibles".

Qu'entend-on exactement par "entreprise cible"? Il s'agit principalement d'une firme qui a atteint une certaine taille à partir de laquelle le besoin d'un système comptable, d'une stratégie commerciale et d'autres activités de contrôle de gestion est évident en soi pour le propriétaire-entrepreneur. Pour que son entreprise puisse croître, il doit améliorer la gestion de ses ressources, faute de quoi ses affaires risquent de tomber dans le marasme ou de péricliter. L'entreprise cible a atteint un stade où un besoin d'amélioration au niveau de l'organisation (plutôt que de la technologie, du crédit ou d'autres ressources) est l'obstacle principal à toute croissance future. La taille et les caractéristiques des entreprises cibles varieront selon les cultures et régimes économiques, tout comme la définition de la petite entreprise diffère d'un pays à l'autre. La figure 2 à la page suivante illustre l'évolution d'une entreprise cible. Parmi d'autres caractéristiques de ce type d'entreprise à petite échelle, nous citerons :

(a) Taille : l'entreprise cible a en permanence de 5 à 15 employés, la totalité de ses actifs variant de 25 000 à 50 000 $ E.-U. (dollars de 1979).

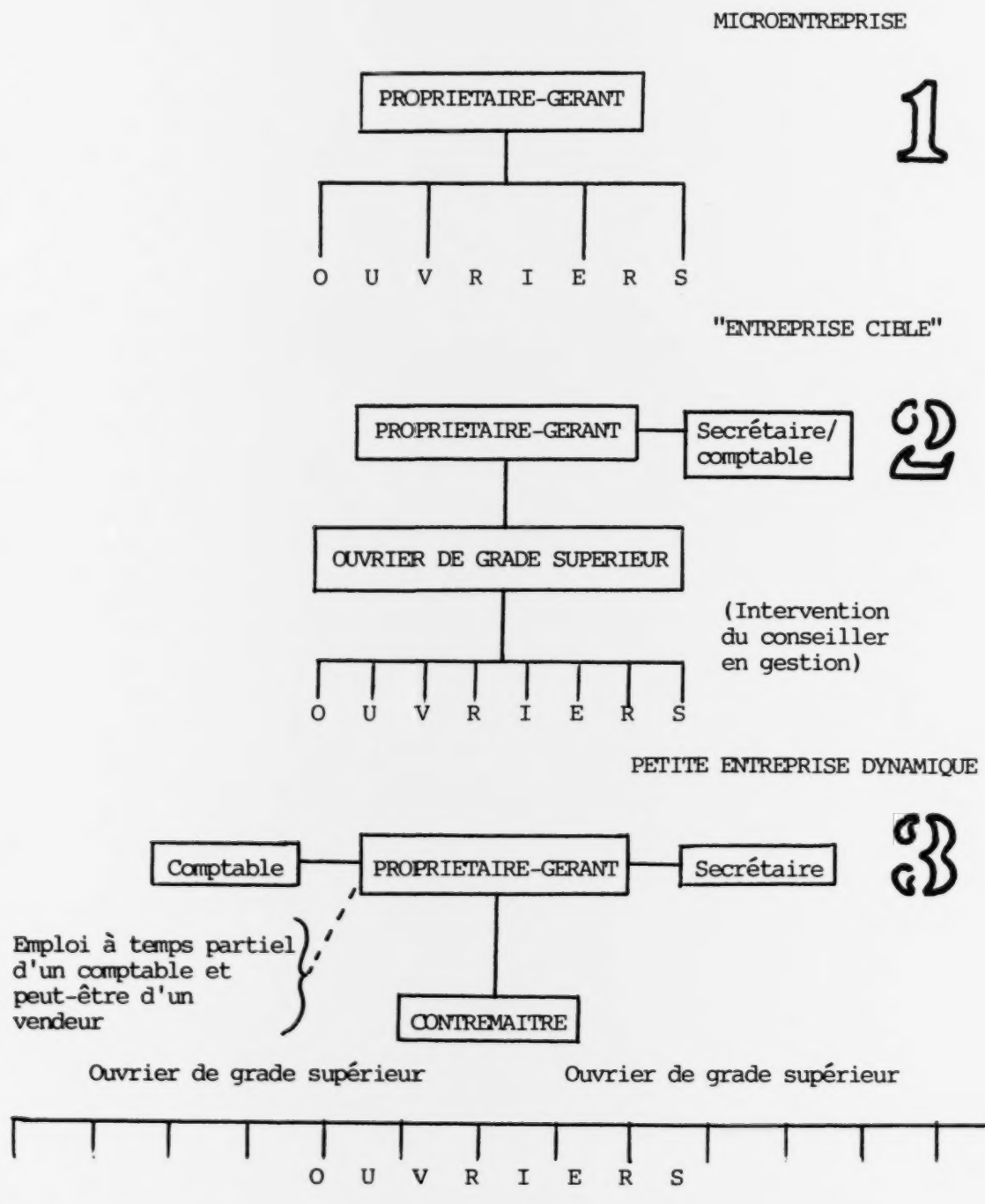
(b) Biens : l'entrepreneur possède quelques biens : par exemple, le matériel d'exploitation, un scooter et peut-être aussi son domicile ou sa firme (bien que pour une raison ou pour une autre, ces biens ne soient pas nécessairement acceptables en tant que garantie par les banques commerciales locales). L'entrepreneur est probablement parvenu à satisfaire ses besoins de base même si ce n'est souvent pas le cas pour ses ouvriers.

(c) Education : le propriétaire sait lire, écrire et calculer ou bien il a à son service un directeur ou un membre de sa famille qualifié à qui il peut confier ces tâches.

(d) Finance : le chef de l'entreprise cible a probablement un compte en banque, qu'il ne fait pas nécessairement concorder avec son relevé mensuel. Il jouit de très

Figure 2

EVOLUTION ADMINISTRATIVE D'UNE PETITE ENTREPRISE INDUSTRIELLE



peu ou d'aucunes facilités de crédit auprès des banques commerciales et s'adresse à des prêteurs et autres sources non conventionnelles de crédit.

Il est clair que cette méthode de développement d'entreprises cibles n'est qu'une méthode d'aide à la gestion pour SSE parmi tant d'autres. Mais alors pourquoi concentrer ses efforts sur un type d'entreprise relativement prospère? Pourquoi ne pas les concentrer sur les microentreprises dont les besoins sont probablement plus importants? Les directives ci-dessous aideront peut-être à répondre à ces questions.

(a) Maximisation du taux de rentabilité

Les ressources--en particulier la main-d'oeuvre qualifiée--sont rares dans les pays en voie de développement. Par conséquent, les conseillers en gestion auraient intérêt, du moins au début, à essayer avant tout de maximiser l'impact de leurs services de conseil sur l'économie locale.

L'ampleur de la tâche du conseiller n'est pas en corrélation directe avec la taille de l'entreprise, mais plutôt avec le nombre d'entreprises dont il s'occupe. Ainsi, le même conseiller pourra aider quatre entreprises cibles (avec par exemple un total de 40 employés et 400 000 $ E.-U. de chiffre net de ventes), contre seulement cinq microentreprises (avec seulement 15 employés et 100 000 $ E.-U. de chiffre net de ventes, au maximum). En fait, le conseiller pourra même s'occuper de plus d'entreprises cibles, étant donné que les problèmes liés à ce type d'entreprises sont en général plus concentrés et plus faciles à résoudre que ceux des SSE plus petites.

Afin d'assurer un impact économique maximum, le programme de conseil devrait viser les entreprises susceptibles de tirer le mieux parti des recommandations du conseiller, par un accroissement des effectifs, de la production ou du chiffre des ventes, ou par l'agrandissement des installations. Toutefois, dans les pays en voie de développement, maintes SSE ne correspondent pas à la description de l'entreprise cible. La plupart sont des microentreprises qui ont été montées faute de meilleures possibilités d'emploi plutôt que sur la décision d'un entrepreneur désireux de mettre son talent au service d'un besoin économique réel. Le vendeur de billets de loterie est un exemple extrême de ce type d'entreprises. Le vendeur n'exploite pas un créneau commercial productif mais se contente d'offrir un service superflu faute d'autres possibilités d'emploi. D'un autre côté, un grand

nombre de chefs d'entreprise cible dans les pays du tiers monde pourraient accroître considérablement la production et générer de nouveaux emplois s'ils bénéficiaient d'un programme de conseil en gestion. Le développement de ces entreprises pourrait même offrir des possibilités de travail plus productif aux microentrepreneurs sous-employés.

(b) Identifier des entrepreneurs prêts à écouter et à agir

Le chef d'une entreprise cible satisfait déjà à la plupart de ses besoins en matière de nourriture, d'éducation et de logement. En raison de cette sécurité relative, il est probablement plus prêt à accueillir les recommandations et conseils du conseiller et davantage capable de les mettre en pratique.

En ce qui concerne le microentrepreneur, cependant, l'apprentissage de nouvelles méthodes de gestion est rarement le seul besoin pressant qui le préoccupe. De plus, un grand nombre de ces techniques ne sont pas adaptées à la microentreprise où une bonne mémoire constitue probablement un outil plus fiable que des registres peu familiers. En outre, la microentreprise ne dispose probablement pas des ressources financières nécessaires à la mise en pratique des recommandations du conseiller.

En analysant et en aidant les entreprises cibles, le conseiller parviendra probablement à permettre à certains petits entrepreneurs d'accéder au système de crédit conventionnel. Le microentrepreneur, par contre, devra probablement s'en remettre exclusivement à des systèmes de crédit coûteux, conçus spécialement pour répondre à ses besoins particuliers.

(c) Utilisation des entreprises cibles comme modèles pour les autres SSE

En général, les SSE connaissent de très fortes fluctuations de personnel, les ouvriers quittant leur emploi pour lancer leur propre entreprise. Les entreprises cibles peuvent donc servir de centres de formation et de modèles informels pour les futurs entrepreneurs. De plus, une fois que les conseillers en gestion auront acquis de l'expérience en matière d'aide aux entreprises cibles, ils feront probablement d'excellents superviseurs pour les conseillers moins qualifiés et plus nombreux affectés aux entreprises plus petites. (Un système de ce type est décrit par Malcolm Harper dans un livre intitulé Consultancy for Small Businesses: The Concept - Training the

Consultants, traité au chapitre deux et à l'appendice III, document A du présent manuel.) Dans les pays en voie de développement, tout programme de développement des SSE aurait donc probablement intérêt, au début, à concentrer ses efforts sur des entreprises cibles. Les premiers résultats positifs mesurables permettraient d'assurer la bonne continuation du programme que l'on pourrait ensuite orienter vers des entreprises plus petites.

CHAPITRE 2

AIDE A LA GESTION POUR SSE

A. Conseil en gestion : considérations générales

1. Liste de contrôle de directives à l'intention des concepteurs de programmes de conseil en gestion pour SSE

Avant d'organiser un programme de conseil en gestion, il est essentiel que les concepteurs évaluent la raison d'être d'un tel programme et examinent la meilleure façon de structurer ce programme afin de répondre aux besoins des pays qui les intéressent particulièrement. Les éventuels conseillers devront également étudier la question de l'organisation de ces services de conseil au niveau de la communauté. La liste de contrôle ci-dessous offre un plan de travail destiné à faciliter l'examen de ces questions :

(a) Avant d'envisager la conception d'un programme pour SSE, se demander si les petites entreprises sont suffisamment importantes du point de vue de l'économie du pays pour justifier une attention particulière.

(b) Dans l'affirmative, définir les besoins des SSE dans le pays. Est-ce que le manque d'aide à la gestion constitue un obstacle important au développement des petites entreprises?

(c) Existe-t-il actuellement des institutions locales (publiques ou privées) susceptibles de mieux répondre aux besoins des SSE que ne saurait le faire la création d'un programme destiné spécifiquement à aider les SSE? Quelles sortes de mesures publiques, telles que déductions fiscales ou taux d'intérêt subventionnés, pourraient encourager ces institutions à soutenir davantage les SSE? Quelles autres mesures d'ordre politique pourraient favoriser directement le développement des SSE?

(d) Existe-t-il déjà un programme de développement de SSE dans le pays? Peut-on l'améliorer? La création d'un autre programme est-elle vraiment nécessaire?

(e) Si le gouvernement décide de développer un programme d'aide aux SSE existant ou d'en lancer

un nouveau, quels objectifs poursuit-il? Par exemple, sur quel type de SSE concentrera-t-il ses efforts (grosse ou petite; industrielle, commerciale, ou société de services; ou secteur secondaire économique spécifique dans une région donnée du pays)? Le programme devrait-il s'adresser aux nouvelles entreprises ou aux entreprises existantes, ou bien aux deux?

(f) D'où viendront les fonds nécessaires au programme (du budget du gouvernement local ou du gouvernement central, du secteur privé, ou de sources étrangères)? Doit-on affecter une partie des produits d'impôts au soutien du programme? Ou mieux encore, le programme peut-il se suffir à lui-même ou presque (par exemple, en faisant payer les SSE et les entreprises plus grosses pour les services de conseil), ce qui réduirait toute dépendance de financements extérieurs?

(g) D'où viendront les agents chargés des programmes de développement? Auront-ils besoin seulement d'un niveau d'instruction primaire? Auront-ils un diplôme d'enseignement secondaire ou universitaire? Devront-ils avoir une expérience préalable personnelle en gestion de petites entreprises? S'ils ont besoin d'une formation supplémentaire, de quel type de formation s'agira-t-il (classe, voyages éducatifs, formation sur le tas)?

(h) Devrait-on prévoir une application générale du programme tout de suite ou devrait-on sélectionner quelques conseillers et tester leurs techniques de travail pendant un an dans une région pilote?

(i) Le conseiller en gestion sera-t-il un bénévole du Peace Corps ou un élève du programme de stages pour le développement économique (dans le modèle traité plus loin), ou bien un rôle semblable sera-t-il assumé par quelqu'autre personne? Les questions suivantes offrent quelques directives à l'intention des concepteurs de programmes qui adopteraient ce type de méthode :

(1) Quel intérêt l'institution de financement locale a-t-elle à recevoir un conseiller? L'institution en question fournira-t-elle un bureau ou autre type de soutien au conseiller? Dans le cas d'un stagiaire de l'EDIP, parviendra-t-elle par la suite à

payer entièrement les honoraires du conseiller?

(2) Outre son rôle de superviseur, l'institution locale prévoit-elle de fournir au conseiller un partenaire capable de le remplacer après son départ? Dans la négative, existe-t-il localement une université ou une école professionnelle qui serait prête à recommander de récents diplômés qui recevraient du conseiller une formation supplémentaire afin de devenir agents de développement?

(3) Le conseiller arrive-t-il dans la communauté à un moment opportun? Le conseiller devrait-il repousser son arrivée ou modifier son programme en cas de crises politiques ou de dépressions économiques locales?

(4) Mise à part l'institution de financement, à quelles organisations le conseiller pourrait-il faire appel pour aider les SSE à veiller à leurs propres intérêts? Les associations professionnelles, chambres de commerce ou autres organisations commerciales offrent-elles des possibilités intéressantes?

(5) Parmi les institutions gouvernementales, lesquelles sont déjà représentées dans la communauté et travaillent directement ou indirectement avec les SSE? Comment le conseiller peut-il coopérer de façon constructive avec ces organisations (plutôt que de rivaliser avec elles) en vue d'aider les SSE?

(6) Le conseiller est-il capable d'assumer sa tâche avec pondération? Le conseiller pourra être tenté de choisir entre l'une de deux extrêmes : soit de vouloir assumer toutes les tâches associées au programme, en limitant les possibilités de participation de la communauté, soit de ne rien faire à moins d'avoir reçu des directives explicites de l'institution locale. En fait, l'idéal serait que le conseiller essaie d'inciter les membres de la communauté et les organisations locales à veiller plus activement à leurs propres intérêts, en leur offrant ses conseils en temps opportun. Le conseiller doit donc savoir s'effacer

quelque peu et faire passer au premier plan le rôle de l'institution locale.

(7) Comment le programme du conseiller sera-t-il évalué? Il est préférable d'établir des critères quantitatifs objectifs qui détermineront les limites entre le succès et l'échec. Il arrive en effet que les programmes de conseil échouent; il s'agit souvent de programmes qui n'auraient jamais dus être entrepris avec un client donné, ou des résultats du travail d'un conseiller non qualifié. Les évaluations sont donc nécessaires afin de détecter ces échecs (ou réussites) et d'éviter qu'ils ne se reproduisent à l'avenir (ou d'assurer qu'ils se reproduisent).

2. But et portée d'un programme de conseil en gestion

Le but final du conseiller en gestion est d'améliorer la rentabilité de la petite entreprise en travaillant de près avec le propriétaire-gérant. Cette rentabilité s'exprime normalement en bénéfices bien qu'elle puisse aussi s'exprimer en termes d'accroissement du chiffre des ventes ou des liquidités. Pour parvenir au but poursuivi, le conseiller en gestion doit avoir des connaissances en matière de comptabilité, de finance, de marketing, de gestion du personnel, de planification et de questions fiscales et légales, ainsi que la volonté de se mettre au courant des aspects techniques de base de l'entreprise de son client.

Le conseil en gestion s'appuie sur des connaissances en gestion d'entreprise et en relations humaines et diffère donc du service d'aide technique destiné à la petite entreprise. L'aide technique s'appuie sur la compétence technique ou professionnelle du conseiller dans des domaines tels que l'ingéniérie, la construction ou la métallurgie; dans le cas de la petite entreprise, une telle aide se concentrerait principalement sur l'aspect production de la firme. Etant donné le caractère unique et complémentaire de chacune de ces activités, une équipe composée d'un conseiller en gestion et d'un conseiller technique serait l'idéal pour assurer un service de soutien complet au petit entrepreneur.

Dans le cadre de ses activités de soutien, le conseiller devrait suivre un plan d'action logique et établi à l'avance qui permette de lui faciliter la tâche et de rendre ses méthodes et recommandations accessibles au client. Un plan de travail typique devrait inclure par exemple les étapes suivantes :

(a) Evaluation de l'entreprise.

(b) Etablissement des objectifs et des besoins du service de conseil.

(c) Examen des activités actuelles de l'entreprise.

(d) Mise au point de nouvelles méthodes visant à répondre aux besoins de l'entreprise.

(e) Evaluation de diverses options afin de déterminer celle qui convient le mieux au client.

(f) Recommandations écrites finales.

(g) Mise en pratique des recommandations.

(h) Evaluation et suivi.

Normalement, les deux dernières étapes échappent au contrôle du conseiller. Ceci souligne un aspect frustrant de la tâche du conseiller, à savoir que le client est libre d'accepter ou de rejeter les conseils de ce dernier. Il est possible également que le client accepte les recommandations du conseiller mais n'ait pas les ressources nécessaires pour les mettre en pratique. Néanmoins, si le conseiller détermine correctement les intérêts et les ressources du client avant de commencer son travail, il pourra au moins souvent éviter de tomber dans ce dernier piège.

Lors de la mise au point d'un programme, le conseiller doit décider sur quel type d'entreprises concentrer ses efforts, les nouvelles, les anciennes ou ces deux types. En général, il est plus facile de travailler avec des entreprises déjà établies plutôt qu'avec de nouvelles entreprises. Dans le cas de ces dernières, il n'est pas possible de se baser sur le passé pour établir des plans d'avenir, et le propriétaire et son produit n'ont pas encore fait leurs preuves sur le marché. De plus, les retards dans la construction, le manque de financement, et d'autres problèmes d'ordre logistique peuvent compliquer les débuts d'une nouvelle entreprise. Il est donc préférable en général que le conseiller commence à travailler avec une entreprise établie dont les antécédents sont faciles à vérifier. Le conseiller pourra ensuite décider de se spécialiser dans un secteur donné de la petite entreprise, tel que la vente au détail ou un secteur secondaire de la fabrication, où il pourra exercer ses talents avec le plus de succès.

Bien qu'il soit probablement plus efficace de limiter les efforts du conseiller aux entreprises cibles, cet objectif du programme de conseil, comme tout autre objectif, peut être modifié en fonction de la situation sur le terrain. L'institution de financement s'attendra probablement à ce que le conseiller, une fois sur place, prête assistance à diverses

entreprises locales, dont beaucoup ne correspondront pas nécessairement aux critères établis lors de l'élaboration du programme. Toutefois, travailler avec des entreprises de tailles diverses, grosses, très petites et entreprises cibles, n'est pas nécessairement à bannir. Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, jouent un rôle au niveau de l'expansion locale ou régionale. Le fait de maintenir la santé de certaines entreprises sélectionnées parmi les entreprises plus importantes (de façon à ce qu'elles continuent d'acheter les produits des SSE et de fournir ces dernières) est souvent aussi important pour le développement des SSE que l'aide directe que l'on peut leur apporter. Les entreprises plus importantes peuvent souvent servir de modèles aux SSE et faire découvrir au conseiller des systèmes de comptabilité et de gestion qui pourraient être adaptés aux besoins de ses entreprises cibles clientes à mesure que celles-ci prennent de l'expansion. En outre, l'obtention de résultats positifs auprès de quelques grosses sociétés permet souvent d'accroître la confiance des petits entrepreneurs envers le conseiller. Certains microentrepreneurs, animés d'un désir profond d'apprendre à maximiser leurs ressources plus limitées, pourront également profiter considérablement de l'aide du conseiller qui jouira alors d'un dossier solidement équilibré.

3. Interdépendance entre les services de conseil et l'accès au crédit

L'objectivité et la confiance qui s'établissent entre le conseiller et son client n'aboutiront à rien si l'absence de ressources entrave la mise en pratique des recommandations du conseiller. Etant donné que les entreprises cibles jouissent d'une certaine réserve de capital, elles ont en général des ressources disponibles pour réaliser les objectifs du programme de conseil. Cependant, si les recommandations du conseiller requièrent un apport important de capitaux--tel que l'achat d'une nouvelle machine, ou un volume des ventes doublé exigeant un accroissement important de la part de capital immobilisé dans les stocks ou les comptes débiteurs--l'entreprise devra probablement faire appel à une quantité importante de capitaux extérieurs. Il se peut donc que le recours à une aide financière externe soit indispensable à la mise en pratique des suggestions du conseiller par les SSE. Il serait préférable que le propriétaire s'adresse aux services du conseiller avant de faire sa demande de crédit. En général, le conseiller établira des projections de trésorerie afin d'aider le propriétaire dans sa demande de financement.

Etant donné que l'accès aux capitaux est en général un facteur crucial en ce qui concerne la mise en pratique des recommandations du conseiller, l'aide financière et le conseil en gestion pourraient être assurés par le même organisme. Par exemple, une banque de développement ayant un service de prêt pour petites entreprises pourrait offrir ces deux types d'aide

aux petits entrepreneurs. Du point de vue pratique et du point de vue de l'élaboration du programme, cependant, il est souvent préférable que ces deux services soient fournis par des institutions séparées entretenant d'étroites relations.

4. Rôle du service de conseil en gestion dans le cadre d'un programme de développement d'entreprises à petite échelle

Le présent manuel se propose principalement d'examiner comment exécuter un programme de conseil en gestion visant à former les petits entrepreneurs des pays en voie de développement, en offrant des services particuliers de conseil en gestion et en utilisant une méthode complémentaire d'enseignement de groupe. Les techniques présentées dans le présent ouvrage ont quatre avantages principaux sur les autres possibilités offertes et sont suffisamment flexibles pour pouvoir être utilisées en conjonction avec d'autres méthodes en cas de besoin :

(a) Bien que les pays en voie de développement aient besoin sans aucun doute de ressources supplémentaires, la mauvaise gestion des ressources existantes est souvent un problème plus grave. Ainsi, tout programme visant à améliorer la qualité générale des services de gestion permettrait d'aborder cet obstacle au développement avec efficacité.

(b) Bien que, selon les petits entrepreneurs, le manque de crédits appropriés soit leur principal problème, la cause première de faillite est probablement la mauvaise gestion. Un solide programme de conseil en gestion appliqué au bon moment permettrait non seulement de réduire le taux élevé de faillites chez les petits entrepreneurs en difficultés, mais aussi d'aider les SSE en bonne santé à se développer plus rapidement, favorisant ainsi l'accroissement des avantages sociaux et économiques qui ont été présentés au chapitre un.

(c) Le conseil en gestion pour SSE présente un double avantage. Tout en formant le petit entrepreneur (lequel peut en retour partager ce savoir nouvellement acquis avec ses collègues), le conseiller acquiert lui-même une expérience précieuse qu'il pourra exploiter dans ses futurs travaux. De plus, les suggestions du conseiller peuvent également profiter à d'autres professionnels--avocats, comptables et employés de bureau--qui apportent un soutien appréciable aux SSE. Ces personnes acquièrent souvent une

expérience précieuse en matière d'aide aux SSE en travaillant aux côtés du conseiller pendant l'exercice de ses fonctions et en offrant aux SSE des services plus perfectionnés quand le service de consultation est terminé.

(d) Il est possible d'offrir des services particuliers de conseil en gestion de façon rentable. Le programme de stages pour le développement économique décrit dans le présent manuel (qui oriente ses efforts vers l'entreprise cible), mais également nombre d'autres programmes décrits brièvement dans ce chapitre et plus en détail à l'appendice III, document A, satisfont à ce critère.

5. Considérations interculturelles

Non seulement le conseiller doit s'y entendre en affaires et en relations humaines, mais il doit également être conscient du milieu culturel dans lequel il se trouve et de l'effet que ce milieu peut avoir sur l'exécution de sa tâche. Le conseiller de SSE doit être capable d'apprécier le milieu culturel à deux niveaux : premièrement, les coutumes générales de la région ou du pays, et deuxièmement, le mélange de politique, de tabous et de traditions qui caractérise la communauté où il se trouve.

Les valeurs culturelles qui approuvent (ou bannissent) l'esprit compétitif, l'avidité, ou le travail en équipe ont une influence directe sur la façon dont les SSE gèrent leurs affaires dans un lieu donné. Les traditions sociales générales qui régissent le rôle de la famille, le statut des hommes et des femmes, et les pratiques religieuses influencent également la manière dont les petits entrepreneurs mènent leur entreprise. Il est important que le conseiller en gestion soit parfaitement conscient de tels paramètres culturels et qu'il s'efforce de s'y adapter dans la mesure du possible.

Il sera peut-être nécessaire de modifier certaines traditions culturelles afin d'éliminer des contraintes cruciales faisant obstacle au développement des SSE. Par exemple, le fatalisme traditionnel d'une communauté donnée et sa préférence pour la stabilité de l'ordre social peuvent entraver le développement de notions commerciales de planification, d'épargne et même de profit. En faisant preuve de patience et de persuasion, le conseiller pourrait au moins tempérer l'opposition que la communauté manifesterait à l'égard de ces idées.

Un grand nombre des coutumes d'un pays ou d'une région donnée peuvent être favorables aux SSE et aux efforts déployés

par le conseiller en gestion pour les aider. Par exemple, le groupement de la main-d'oeuvre en vue de la construction de petits projets d'infrastructure d'intérêt commmun est une idée très chère à de nombreuses communautés. Cet état d'esprit pourrait être favorable au soutien d'entreprises coopératives par les petits entrepreneurs de la région.

Le conseiller devra également tenir compte de ces différences culturelles dans sa façon d'enseigner et de conseiller les petits entrepreneurs. Par exemple, dans l'étude de cas de l'appendice I, C.1, l'auteur a recours en partie à l'humour pour faire comprendre à Don Miguel qu'il doit modifier son style personnel de gestion. Cependant, alors que l'attitude d'Enrique qui fleurte avec les femmes de l'atelier est considérée comme comique par les Colombiens, une telle attitude pourrait paraître de mauvais goût, ou tout simplement dénuée de tout humour, dans certains pays d'Asie ou d'Afrique.

Ainsi, la situation culturelle sera différente pour chaque conseiller, et il ne tiendra qu'à lui de l'interpréter correctement. Ce processus d'apprentissage implique la compréhension de nouvelles valeurs, le respect de tabous et peut-être l'étude d'une nouvelle langue. Avec le temps, le conseiller doit également se familiariser avec les différentes gestuelles et autres nuances d'expression afin de mieux communiquer. L'assimilation culturelle est un processus long et frustrant. Il se peut que cela prenne plus de temps encore pour le conseiller en gestion, étant donné que la formation et l'expérience particulières qu'il a acquises risquent involontairement de représenter une menace pour les traditions de la collectivité et les structures de l'autorité locale.

Lors de son premier contact avec une culture différente, il serait préférable que le conseiller joue un rôle relativement passif : écouter, observer et poser des questions à son entourage. Le conseiller aurait peut-être intérêt également à lire le compte-rendu d'expériences interculturelles d'autres personnes pour accroître ses connaissances (bibliographie sommaire, n^{os} 25, 35 et 36). Dans maintes sociétés, l'apparence extérieure d'un étranger sera soumise à un examen particulièrement minutieux. Il est donc souvent approprié de soigner sa tenue et sa présentation dès le début.

Lorsque le conseiller aura commencé ses cours de groupe et ses consultations particulières, il lui sera plus facile d'apprécier la culture locale et sa position personnelle au sein de cette culture. Les rapports sociaux qu'il entretiendra en dehors du lieu de travail aideront aussi le conseiller à se sentir plus à l'aise et plus en sécurité au sein de la communauté.

En résumé, le conseiller devrait s'efforcer d'adapter les outils et techniques présentés dans le présent manuel aux

réalités culturelles de la communauté où il sera affectée. De la même façon, les concepteurs de programmes devraient tenir compte des facteurs culturels lors de l'élaboration de programmes d'aide aux SSE.

Mises à part ces considérations culturelles, le conseiller devrait également être conscient de la différence d'optique considérable qui le sépare souvent de son client. Bien que les avantages sociaux et économiques généraux offerts par les services de conseil en gestion soient évidents aux yeux du conseiller, ils ne sont pas souvent aussi apparents pour l'entrepreneur. Comme l'indique le tableau ci-dessous, les objectifs poursuivis par le petit entrepreneur typique sont plus pratiques et plus immédiatement réalisables de nature que ceux postulés par les programmes de développement de SSE en général. Etant donné que les conseillers participent souvent à de tels programmes, il serait bon qu'ils soient conscients de cette divergence d'optiques cruciale afin que leurs conseils soient mieux acceptés par les petits entrepreneurs.

TABLEAU II

Divergence d'optiques entre le gouvernement et le petit entrepreneur

Le gouvernement . . .	Le petit entrepreneur . . .
1) Désire développer les SSE afin d'accroître les possibilités d'emploi, en particulier pour les pauvres sans qualifications.	1) Préfère investir toutes ressources disponibles dans l'achat d'outillage plutôt que dans la création d'emplois, étant donné que l'outillage constitue un bon investissement dans le cadre d'une économie inflationniste en voie de développement où les capitaux sont rares. S'il a besoin de main-d'oeuvre, l'entrepreneur cherche en premier lieu à employer des ouvriers qualifiés, qui sont rares, plutôt que des ouvriers non qualifiés, qui abondent.
2) Offre des crédits spéciaux aux SSE en vue de développer la production et l'emploi.	2) Est souvent peu au courant des papiers à remplir et procédures requises, et des avantages potentiels; doute parfois des motifs du gouvernement.
3) Perçoit le développement des SSE comme un facteur important sur le plan du développement local et régional.	3) Est souvent plus préoccupé par les problèmes de la vie quotidienne que par le développement de la communauté.

B. Programmes d'aide à la gestion pour SSE

1. Présentation générale

Plusieurs gouvernements nationaux, organisations privées bénévoles et agences internationales ont financé des programmes d'aide aux entreprises à petite échelle.[1] La majorité de ces programmes accordaient une place importante au conseil en gestion.

L'United States Agency for International Development a récemment passé un contrat avec ACCION International/AITEC pour effectuer une étude intitulée, PISCES : Program for Investment in the Small Enterprise Sector Phase I (bibliographie sommaire, n°s 9 et 12). Cette étude illustre la grande diversité des travaux entrepris dans le monde entier pour les SSE--non seulement en matière de conseil en gestion, mais aussi de crédit, d'infrastructure et d'aide variée. Etude en plusieurs volumes (seuls le compte rendu mondial et le volume relatif à l'Amérique latine sont traités en détail dans la bibliographie sommaire), PISCES offre un éventail d'études de cas afférentes à l'application de programmes de développement de SSE en Afrique (Kenya, Tanzanie, Haute Volta, Swaziland, Gambie et Cameroun), en Asie (Inde et Philippines) et en Amérique latine (Salvador, Colombie, Equateur et Honduras). Il serait peut-être bon que le lecteur se reporte à ces études pour examiner l'aide apportée aux SSE par les efforts de conseil en gestion dans les pays qui l'intéressent.

Outre PISCES, un certain nombre d'études excellentes ont analysé les programmes de conseil en gestion offerts aux SSE à travers le monde. Quatre de ces programmes sont traités ci-dedans. Ils offrent aux concepteurs de programmes pour SSE un échantillon des divers modèles disponibles pour développer les activités de gestion de la petite entreprise. Ces descriptions offrent également au conseiller en place un aperçu des méthodes de développement utilisées dans d'autres pays et susceptibles d'être applicables à sa situation. Nous présentons ci-dessous un résumé de ces programmes, qui seront traités individuellement plus en détail à l'appendice III, document A.

(1) La méthode de Malcolm Harper, visant surtout à aider les microentreprises rurales de vente au détail des pays en voie de développement, a été éprouvée dans divers pays, en particulier au Kenya. Elle s'appuie sur l'emploi d'un grand

---

1 Pour les noms et adresses de certaines de ces organisations, voir appendice III, document B, "Annuaires sélectifs d'organisations de développement de SSE et de sources d'information".

nombre d'"écoliers conseillers" chargés d'offrir des services de base d'aide à la gestion à un grand nombre de SSE. Pour une explication de ce modèle de programme, se reporter à l'excellent livre de M. Harper, Consultancy for Small Businesses : The Concept - Training the Consultants (bibliographie sommaire, n° 15). Outre une méthode d'aide aux SSE, ce livre contient plus de 150 pages de problèmes, d'études de cas et de formulaires utiles à la formation des conseillers en gestion (ou des petits entrepreneurs) et aux travaux du conseiller.

(2) Programme d'aide aux SSE du gouvernement du Libéria (GOL) et de la Partnership for Productivity (PfP) mis en oeuvre dans la ville minière de Yekepa, au Libéria. Dossier fascinant d'un programme de développement intégré (services de conseil en gestion, de crédit, de développement agricole et services sociaux pour SSE) qui encouragea la création de nouvelles entreprises à petite échelle dans cette communauté. Une société minière multinationale était sur le point de quitter Yekepa, ce qui conféra au programme un caractère d'urgence tout particulier. La société accorda également des fonds et du matériel au programme (bibliographie sommaire, n° 10).

(3) Programme de développement de petites entreprises de la Fundación Carvajal et d'ACCION International/AITEC visant à aider les microentrepreneurs de Cali, en Colombie. Basé sur une méthode mise au point à l'origine par l'AITEC au Brésil, ce programme rassemble service de conseil en gestion à but non lucratif et obtention de crédit auprès de banques privées. Il offre un service minutieusement programmé de conseil, d'enseignement et d'étude de demandes de prêt à des microentreprises de l'une des plus grandes villes de Colombie (bibliographie sommaire, n° 13). Le contraste qui existe entre ce programme et l'expérience de l'auteur avec les SSE d'une ville colombienne plus petite, Tuluá, sur laquelle est basée le modèle théorique suivant, est très intéressant.

(4) Programme de stages pour le développement économique. Ce projet de modèle de programme assurerait la formation de diplômés de l'enseignement secondaire ou universitaire qui seraient chargés d'aider les entreprises cibles, telles qu'elles sont définies au chapitre

premier. Les conseillers travailleraient en conjonction avec des institutions de financement locales, telles que conseils provinciaux ou chambres de commerce. Ils établiraient également des liaisons avec des banquiers, des comptables et des avocats locaux afin d'assurer un soutien en gestion complet aux SSE, en particulier aux petites entreprises industrielles.

Bien que ces quatre programmes soient loin d'épuiser toutes les possibilités d'amélioration des activités de gestion des SSE dans les pays en voie de développement, ils présentent assurément un éventail intéressant d'options--chacune étant susceptible de répondre de façon appropriée aux besoins d'une nation en voie de développement donnée.

2. Programme de stages pour le développement économique

a. But et généralités. Le Programme de stages pour le développement économique (EDIP) a certains éléments en commum avec les modèles de conseil en gestion traités précédemment. Il s'en distingue, cependant, sous les rapports suivants :

(a) EDIP est un projet de programme non encore éprouvé.[2]

(b) Il mettrait l'accent sur l'aide à des SSE cibles.

(c) Bien que le conseiller serait chargé d'aider les SSE au départ, il entreprendrait par la suite de former des membres de la communauté locale pour assurer ce service. Le conseiller serait également chargé d'organiser des groupes, tels que des associations professionnelles, qui pourraient ensuite faire pression sur le gouvernement pour obtenir la création de services de conseil et autres types d'aide aux entreprises.

(d) Les conseillers-stagiaires seraient employés et formés par une organisation localisée dans la capitale, mais ils travailleraient directement avec des institutions basées dans les communautés.

---

[2] Toutefois, lors de son expérience en tant que conseiller, à Tuluá, en Colombie (traitée au chapitre trois), l'auteur a effectivement testé l'application d'un programme de ce genre sur le terrain.

(e) Le programme obtiendrait probablement de meilleurs résultats dans un pays en voie de développement à revenu modéré présentant des services publics relativement adéquats, un grand nombre de SSE, des institutions bien développées (dont les activités se chevauchent souvent cependant), une évolution politique et économique centralisée autour de la capitale ou de quelques grandes villes et un pool important de diplômés d'universités ou d'écoles techniques supérieures sans emploi ou sous-employés.

Dans le cadre de ce projet de programme, une banque de développement du secteur public, une agence pour l'aide aux SSE ou une institution d'enseignement professionnel assurerait la formation des stagiaires puis les affecterait aux institutions locales qui le désireraient. Ces institutions locales comprendraient chambres de commerce, associations professionnelles ou autres formes d'organisations commerciales, gouvernements municipaux ou universités locales. Les services du stagiaire seraient entièrement rémunérés par le programme EDIP pendant la première année, seuls le bureau, le matériel et les frais de déplacement étant à la charge de l'institution locale. Toutefois, à partir de la deuxième année, l'institution locale devrait payer la totalité ou la majeure partie des appointements du stagiaire.

Le stagiaire devra résider au sein de la communauté locale pendant une période contractuelle de deux ans qui pourra être prolongée d'un an au maximum. Selon le pays hôte, le programme pourra interdire au stagiaire de travailler pour son propre compte pendant la durée du contrat et exiger qu'il s'engage par écrit à respecter les règlements régissant ses services et la période de contrat. L'existence d'une telle garantie aiderait également à convaincre les institutions et entreprises locales de l'intégrité du conseiller.

Le programme mettrait l'accent sur le développement d'entreprises cibles. Toutefois, outre la création d'un service de conseil en gestion pour petites entreprises, l'EDIP a d'autres objectifs, tels que :

-- former des conseillers locaux.

-- renforcer la position des institutions locales, telles que coopératives, associations professionnelles et chambres de commerce, afin qu'elles puissent fournir (ou obtenir d'ailleurs) conseil en gestion, crédit et autres services aux petites entreprises membres.

-- favoriser l'expansion de la localité en organisant certaines activités collectives, telles que campagnes de prospection de capitaux extérieurs et foires industrielles ou artisanales.

Les deux dernières sphères d'action devraient constituer la majeure partie des activités du stagiaire pendant sa deuxième ou troisième année d'exercice. Ainsi, le rôle du stagiaire, direct au début, évoluera vers celui d'un catalyseur permettant aux institutions et participants locaux d'exécuter eux-mêmes les activités de développement.

b. Activités des stagiaires sur le terrain. Les stagiaires seraient choisis parmi de récents diplômés universitaires en économie ou gestion d'entreprise ou parmi des diplômés de l'enseignement secondaire ayant suivi des cours dans une école de commerce ou ayant reçu une formation supplémentaire correspondant au premier cycle d'études universitaires dans un domaine tel que la comptabilité. Les stagiaires doivent faire preuve d'un esprit d'analyse et d'une aptitude à la pensée abstraite pour être admis aux cours de formation offerts dans le cadre du programme. Il est important que les jeunes conseillers considèrent leur travail comme étant une occupation professionnelle à plein temps et non uniquement comme une façon divertissante d'échapper à la routine scolaire.

Les conseillers-stagiaires devront faire preuve d'initiative et ne nécessiter qu'une supervision limitée étant donné que les institutions locales de financement ne pourront souvent pas les guider dans leurs efforts sur le plan technique. Bien que l'EDIP assure au moins six semaines de formation spécialisée, les stagiaires potentiels devraient avoir à leur arrivée dans le programme des notions de base en relations humaines, en comptabilité et en gestion générale d'entreprise. Les conseillers devraient également faire preuve d'un certain dévouement et de patience afin de pouvoir travailler avec des petits entrepreneurs, souvent dans des régions provinciales éloignées.

Les stagiaires affectés à une communauté utilisent tout d'abord la méthode de séminaire/consultations élaborée au chapitre suivant pour aider les SSE. Au cours de cette première phase, le stagiaire se familiarise avec les problèmes des petits entrepreneurs locaux et montre qu'il est capable de les résoudre. Le conseiller entreprend ensuite de renforcer les institutions SSE locales et de développer des activités d'intérêt collectif, telles que des foires commerciales utiles aux entreprises locales. En coopération étroite avec l'établissement de financement local, le stagiaire essaie aussi de renforcer la position des professionnels et des institutions locales (banques, universités, entreprises de comptabilité) et de maximiser l'emploi de ces ressources afin de satisfaire aux besoin des SSE. Le stagiaire pourra envisager par exemple

d'aider six entreprises au cours des six premiers mois, 12 nouvelles entreprises au cours de chacune des périodes de six mois suivantes et six nouvelles entreprises au cours de ses six derniers mois d'exercice. En commençant par travailler au sein de communautés relativement plus importantes, telles que des villes marchés et des capitales provinciales, les stagiaires devraient trouver suffisamment de SSE pour réaliser cet objectif. Lorsque la tâche du stagiaire est terminée, des ressources locales capables de répondre aux besoins des SSE devraient être en place. Toutefois, un second stagiaire peut être affecté à une communauté lorsque cet effort d'organisation nécessite plus de temps que prévu.

c. Formation et soutien des stagiaires. Les stagiaires sont des promoteurs qui travaillent sur le terrain, qu'il s'agisse des locaux d'un petit atelier de métallurgie ou de la salle de réunion d'une association professionnelle locale. Ce ne sont pas des bureaucrates cloués à leur bureau, mais des catalyseurs externes dont le rôle est de stimuler et d'organiser des institutions locales. Bien que les stagiaires doivent faire preuve d'un certain idéalisme et être hautement motivés pour les travaux de développement, le programme devra, pour attirer des candidats, apporter une expérience qui puisse être utile au sein d'une société très compétitive, en voie d'urbanisation et en plein essor. La formation spéciale offerte par le programme devrait être particulièrement attrayante pour les candidats potentiels au stage. Un programme intensif de six semaines pourrait couvrir les sujets suivants :

TABLEAU III

Projet de programme de formation pour les stagiaires du programme de développement économique

Cours	Instructeur
1. Structure et buts du programme de stages	Directeur du programme
2. Objectifs généraux du programme de développement national	Représentant du ministère de la planification (ou l'équivalent)
3. Programmes d'aide aux SSE existants	Représentants de diverses agences de développement des SSE
4. Crédit pour l'entreprise à petite échelle	
a. point de vue des banques de commerce privées	Directeur d'une banque commerciale
b. Point de vue des banques de développement	Directeur d'une banque de développement
5. Définition de la SSE, de l'entrepreneur et de leur rôle dans la stratégie de développement du pays	Le reste du programme sera enseigné par le personnel de l'EDIP, avec la participation active du secteur commercial privé, de comptables, de conseillers, d'universitaires et d'autres orateurs appartenant au secteur public, selon les besoins
6. Caractéristiques des SSE du pays : environnement et problèmes typiques	" "
7. Elaboration d'un programme de conseil en gestion : objectif et portée, rapport client-conseiller, interdépendance avec l'aide financière, évaluation.	" "

Cours	Instructeur
8. Autres méthodes d'aide à la gestion pour SSE (enseignement acquis)	(Personnel de l'EDIP, avec participation active du secteur commercial privé, de comptables, de conseillers, d'universitaires, et d'autres orateurs du secteur public, selon les besoins)
a. Modèle de Malcolm Harper	
b. Modèle du gouvernement du Libéria et de la Partnership for Productivity (Yekepa)	
c. Programme de la Fundación Carvajal-AITEC (Cali, Colombie)	" "
d. Autres méthodes (par exemple un programme existant financé par le pays)	" "
9. Sources de soutien local que le stagiaire est susceptible de trouver sur le terrain (ex. comptables, associations professionnelles et universités)	" "
10. Aide à la gestion pour entreprises cibles	" "
a. Séminaires à l'intention des directeurs et employés de SSE (but du séminaire, recrutement, emplacement, techniques d'enseignement et importance des institutions locales de financement)	
b. Service de conseil pour les entreprises cibles (critères de sélection, établissement des rapports conseiller-client, et planification, conduite et évaluation du service de conseil.	
c. Comment aborder certains problèmes spécifiques de la gestion de SSE (comptabilité, finance, marketing, personnel, technique et ingéniérie, domaine fiscal et légal, et planification)	

Cours	Instructeur
11. Renforcement des institutions et développement d'activités collectives a. Rôle crucial du stagiaire en tant que catalyseur b. Comment renforcer les institutions locales et organiser des activités collectives, telles que foires commerciales et campagnes de prospection de capitaux extérieurs	(Personnel de l'EDIP, avec participation active du secteur commercial privé, de comptables, de conseillers, d'universitaires, et d'autres orateurs du secteur public, selon les besoins)
12. Etudes de cas basées sur des situations réelles en SSE	" "
13. Voyages éducatifs en SSE (liés aux études de cas)	" "
14. Deux semaines de stage pratique pendant lesquelles le stagiaire devrait établir un diagnostic pour une SSE cliente d'un service de vulgarisation pour SSE	" "
15. Discussions de groupe des résultats du stage pratique	" "
16. Examen final	" "
17. Visite du futur lieu de travail	" "
18. Présentation de sources d'information et d'ouvrages de référence relatifs aux SSE. Distribution d'ouvrages de référence relatif au métier de conseiller à tous les stagiaires recevant leur diplôme (voir appendice III, document C.).	" "

Le cours de formation met l'accent sur les relations humaines et les facultés d'analyse, et introduit vers la fin des exercices pratiques à effectuer sur le terrain. Il vise également à renforcer l'expérience professionnelle ou la formation scolaire classique en gestion d'entreprise que le candidat aurait acquises précédemment. Les stagiaires devraient

recevoir des appointements durant leur formation et doivent réussir l'examen final qui consiste en un écrit, un oral et une entrevue d'une heure avec une entreprise SSE locale, en compagnie d'un instructeur. Le but de cet examen est d'encourager les candidats à étudier pendant le cours et de s'assurer qu'ils ont acquis les facultés d'analyse requises et qu'ils sont adéquatement motivés pour le développement des SSE avant de les lancer sur le terrain.

Une fois que les internes auront commencé à travailler au sein d'une communauté locale, ils recevront un modeste traitement mensuel de la part de l'EDIP (y compris prestations médicales et autres avantages sociaux); l'institution de financement locale leur fournira le soutien logistique et un bureau. Par la suite, l'institution locale devrait assurer intégralement le soutien de l'interne. Cette méthode aidera l'institution locale à créer un poste de financement dans son budget qui lui permette d'employer sur le champ au moins un conseiller local après le départ de l'interne. D'autres personnes formées par l'interne et ne faisant pas partie de la petite entreprise pourraient continuer ou entreprendre d'offrir aux SSE des services de soutien, par exemple sous forme d'aide comptable, légale, ou de fourniture de formulaires de comptabilité et d'autres types de matériel de bureau. A la fin de leur service, les internes recevront également une somme globale de compensation pour perte d'emploi ainsi que l'aide d'un conseiller d'orientation, ce qui leur permettra de monter leur propre entreprise, par exemple.

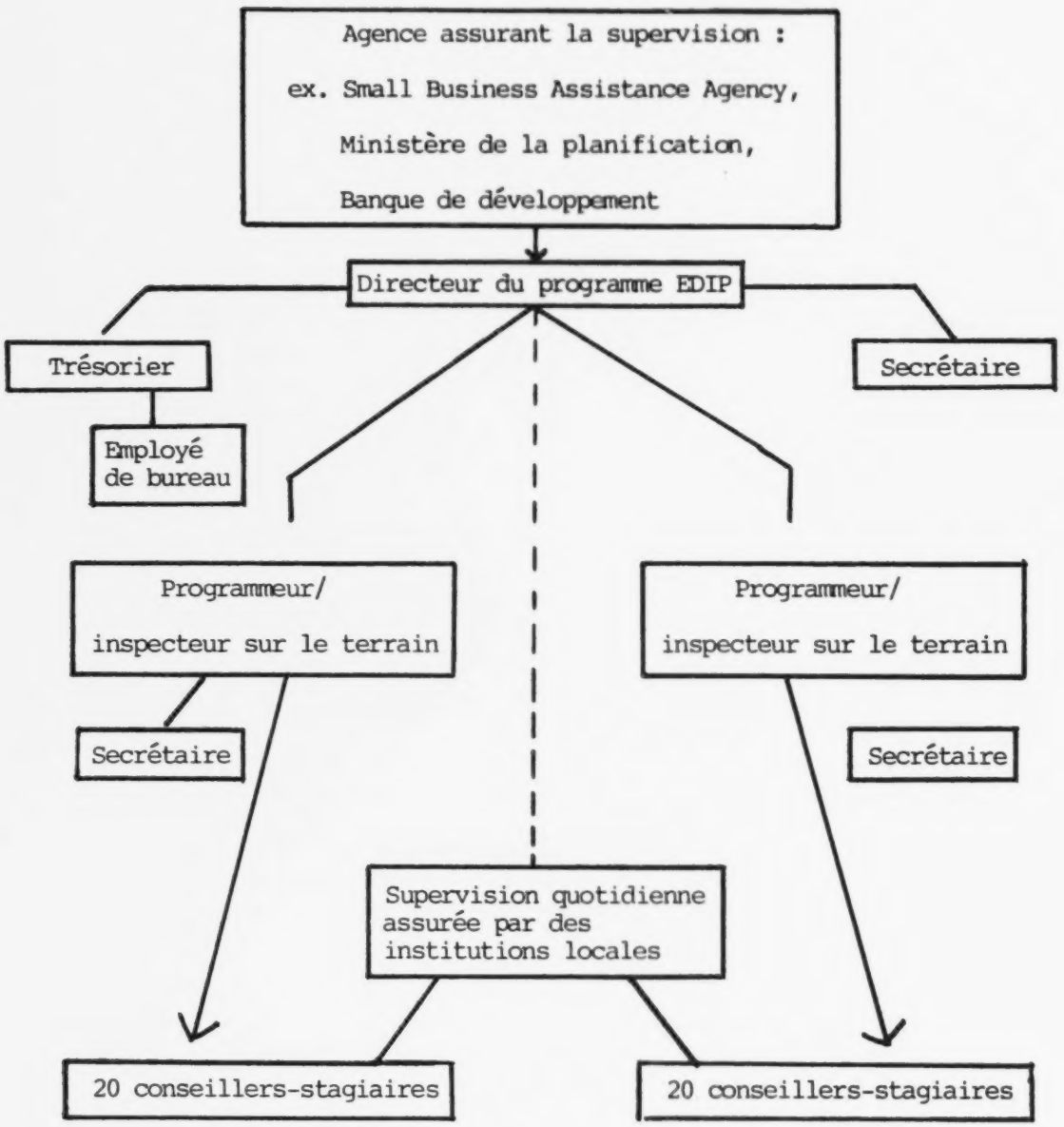
Bien que les inspecteurs sur le terrain de l'EDIP rendront visite aux internes environ une fois tous les trois mois, l'interne et l'institution de financement locale seront responsables de la coordination journalière du programme de développement des SSE au niveau de la localité. L'administration centrale de l'EDIP et le soutien sur le terrain apporté à l'interne ainsi que l'organisation et le financement de l'ensemble du programme sont traités ci-dessous.

d. Organisation et financement du programme. Comme l'indique la figure 3 de la page 49, le programme EDIP emploierait un effectif limité basé dans la capitale, et s'appuierait sur les institutions locales pour assurer le soutien sur le terrain des internes. Etant donné le degré de qualification exigé des internes, la nécessité d'une élaboration minutieuse des programmes et les exigences de soutien logistique, l'EDIP ne formerait pas plus de 20 internes par classe, assurant le soutien d'un maximum de 40 internes à la fois sur le terrain.

Les institutions de financement locales seraient choisies selon leur connaissance des entreprises locales et les contacts qu'elles ont avec celles-ci. Le rôle de ces groupes ne serait pas de surveiller l'aspect technique du

Figure 3

Organigramme hiérarchique du programme de stages pour le développement économique (à la fin de la 2ème année)



travail assuré par le stagiaire auprès des SSE, mais d'assister le stagiaire sur le plan de la stratégie globale du programme, de l'aider à choisir ses clients et de lui offrir leur soutien lorsqu'une crise survient dans le cadre de ses consultations particulières. A cet effet, il ne serait pas nécessaire que ces institutions reçoivent de l'EDIP une formation spéciale; toutefois, une brochure expliquant brièvement le fonctionnement du programme et un exemplaire du manuel de formation du stagiaire pourraient les aider dans leur tâche.

L'expérience, la compétence et la motivation de la direction du programme et en particulier du directeur, sont des facteurs essentiels à la réussite du programme. Le directeur devrait avoir au moins dix ans d'expérience dans les affaires, préférablement dans une entreprise privée ou une banque de développement du secteur public. Il devrait avoir également une connaissance solide des problèmes inhérents aux petites entreprises et au développement régional. Les inspecteurs sur le terrain (deux ou plus, selon la géographie du pays donné et les objectifs du programme) devraient avoir au moins cinq ans d'expérience en matière de gestion d'entreprise et de service de vulgarisation--ils pourront même être recrutés auprès d'agences existantes de développement de SSE. Dans ce cas, les contacts qu'ils auraient établis leur permettraient d'aider les stagiaires à obtenir la coopération de ces institutions en vue de l'amélioration des services locaux de soutien aux SSE.

Les dépenses annuelles de l'administration centrale de l'EDIP seraient probablement de l'ordre de 50 000 à 60 000 $ E.-U., soit approximativement égales au budget de soutien administratif du programme DESAP de Cali. Outre ces coûts, les dépenses du programme comprendraient le paiement des appointements, des avantages sociaux et de la compensation pour perte d'emploi destinés aux stagiaires. Le tableau ci-dessous donne un exemple des dépenses encourues pour un programme typique (le montant du salaire des stagiaires variera d'un pays à l'autre).

Appointements :	4000 $ E.-U. par stagiaire, par an
Assurance maladie, prestations sociales et autres prestations :	2000 $ E.-U. par stagiaire, par an
Compensation pour perte d'emploi :	4000 $ E.-U. par stagiaire en fin d'exercice
Coût total du soutien sur le terrain d'une classe de 20 stagiaires (années de 40 personnes)	320 000 $ E.-U.

Au cours de la première année du programme, seulement 20 stagiaires seraient formés, 20 stagiaires supplémentaires étant ensuite formés chaque année. En résultat, à partir de la deuxième année, une année donnée quelconque nécessiterait pour le soutien des stagiaires un budget de l'ordre de 200 000 $ E.-U. (appointements et avantages sociaux pour les stagiaires en première année--les institutions locales devraient payer pour la seconde année--et compensation pour perte d'emploi pour 20 stagiaires nouvellement diplômés de la classe précédente). Par conséquent, la totalité des besoins de financement d'un tel programme (y compris les fonds requis pour les frais de déplacement et la formation des stagiaires) se monterait à environ 300 000 $ E.-U. Le financement initial pour un tel projet entrerait parfaitement dans le cadre de petits projets pilotes assurés par des organisations internationales telles que l'A.I.D., la Banque mondiale et des fondations privées. Le financement local pourrait être assuré par les droits d'inscription au registre du commerce et les impôts sur le revenu (revenu qui devrait augmenter à mesure que l'efficacité du programme se fait sentir) et les droits demandés aux SSE par le programme pour les services de consultations particulières et l'admission aux foires financées par l'EDIP ainsi qu'à d'autres efforts de promotion commerciale.

Le tableau suivant résume les différentes phases de mise en oeuvre du programme :

Tableau IV. Plan général d'exécution du programme de stages pour le développement économique

1. Nomination du directeur du programme et planification générale du programme. (Organisation du sommaire et choix des instructeurs pour le premier séminaire, localisation d'institutions locales susceptibles d'accepter des stagiaires et mise au point de la brochure du programme destinée à mettre d'autres institutions publiques et organisations de financement locales au courant des objectifs et services de l'EDIP.)

2. Recrutement des professionnels et des secrétaires, location de bureau et équipement et exécution d'autres tâches ménagères.

3. Recrutement des stagiaires (en particulier auprès d'universités et d'écoles de commerce).

4. Programmation de l'affectation des stagiaires aux institutions de financement locales potentielles.

5. Réalisation du cours de formation de six semaines au centre administratif de l'EDIP pour un premier groupe de

20 stagiaires. La formation pourra inclure des cours spéciaux de langue, selon le pays.

6. Première année : les stagiaires du premier groupe commencent leur travail de conseiller auprès des SSE en coordination avec les institutions de financement locales.

7. Première année : réalisation d'un cours de perfectionnement de deux semaines pour le premier groupe de stagiaires.

8. Première année : recrutement du deuxième groupe de stagiaires.

9. Deuxième année : encourager les conseillers du premier groupe à passer à la phase d'amélioration des institutions des communautés sélectionnées, les appointements et le soutien du stagiaire étant pris en charge intégralement par l'institution de financement.

10. Deuxième année : Formation d'un deuxième groupe de stagiaires et affectation sur le terrain.

11. Deuxième année : Conférence professionnelle de quatre jours pour le premier groupe (avec participation des élèves du deuxième groupe, dans le cadre de leur cours de formation).

12. Assurer le retrait des stagiaires du premier groupe et organiser la cérémonie de remise de diplômes. (Certains stagiaires pourront rester une troisième année.) Sélection et formation du troisième groupe.

e. Conclusion. Le programme de l'EDIP ne représente qu'une méthode d'aide aux SSE parmi d'autres susceptible d'être appliquée dans un pays en voie de développement donné quelconque. Le fait qu'il puisse faire concurrence aux agences d'aide aux SSE existantes pose certains problèmes; il se peut également qu'il aille à l'encontre des principes de base des programmes gouvernementaux centralisés de nombreux pays en voie de développement; il sera peut-être en outre difficile d'attirer un nombre suffisant de personnes qualifiées susceptibles de bien vouloir se séparer de leur famille et de leurs amis pendant deux ou trois ans pour vivre dans une grande ville ou une ville de province étrangère.

Toutefois, le programme offre un certain nombre d'avantages irrésistibles :

- Le statut professionnel des conseillers et la qualité de la formation devraient attirer des candidats qualifiés.

- Le montant annuel des ressources financières centrales requises par le programme est faible comparé à l'avantage que représente pour le gouvernement central l'affectation de stagiaires dans les communautés locales et comparé également avec le coût d'autres programmes. En outre ce programme ne nécessite qu'un effectif permanent minime de bureaucrates.

- En cinq ans, le programme pourrait former une cellule d'environ 100 directeurs-stagiaires, qui seraient capables d'occuper des postes importants dans les entreprises locales ou le secteur public. Il formerait également un nombre beaucoup plus grand de petits entrepreneurs, de conseillers locaux et de comptables au sein des communautés aidées par les stagiaires.

- Les stagiaires sont censés exploiter de façon efficace les institutions existantes susceptibles d'aider les SSE.

- Le programme devrait avoir, au fil des années, un impact important et mesurable (par ex. augmentation des bénéfices des SSE). Ce qui est très intéressant du point de vue économique et politique.

- Enfin, le programme consolidera les institutions locales et leur permettra de mieux servir les SSE.

Dans cette section, nous avons présenté le programme de stages pour le développement économique dans ses grandes lignes. Il serait bon que le lecteur adapte ce plan général aux conditions du milieu à développer. Par exemple, l'effectif d'une classe de stagiaires, la population des communautés dans lesquelles travaillent les stagiaires, le type de services offerts et les rapports avec les institutions locales varieront d'un pays à l'autre. De plus, le montant du budget du programme variera également selon le niveau prédominant des salaires d'une région donnée et selon l'aide apportée au programme par les agences gouvernementales existantes en ce qui concerne la fourniture des locaux pour bureaux et autres formes de soutien. Le chapitre suivant présente de façon détaillée le contenu d'un programme d'aide à la gestion destiné à des entreprises cibles, ce qui permettra au lecteur de juger plus facilement de la possibilité d'appliquer un tel programme de développement dans le pays où il exerce.

CHAPITRE 3

AIDE A LA GESTION POUR ENTREPRISES CIBLES

A. Expérience de Tuluá : étude de cas

1. La Colombie et ses programmes d'aide aux petites entreprises

La Colombie comprend quelques 25 millions d'habitants et a une superficie d'environ 440 000 miles carrés. Elle a deux façades maritimes, l'une sur l'océan Pacifique et l'autre sur la mer des Antilles, et est divisée par les trois cordillières des Andes en diverses zones climatiques et culturelles. La population colombienne est répartie à peu près également entre les zones urbaines et rurales, et quelques 70 pour cent de la population adulte est alphabétisée. Le relief accidenté de ce pays a encouragé le développement de zones urbaines importantes en dehors de la capitale Bogotá.

Au cours de ces 50 dernières années, la Colombie a atteint un statut de pays en voie de développement à revenu moyen. Grâce à l'industrialisation et la diversification agricole, le pays ne dépend plus uniquement de la production du café. La production industrielle représente plus de 20 pour cent du produit national brut. Parmi les industries importantes, citons les industries métallurgiques, textiles et de traitement des produits agricoles.

La petite entreprise joue un rôle important dans l'économie de la Colombie et le gouvernement a créé tout un ensemble de programmes pour répondre aux besoins de ce secteur. Sur plus de 12 000 entreprises étudiées lors du recensement du secteur industriel de 1976, environ 91 pour cent employaient entre cinq et 99 personnes chacune, les neuf pour cent restants comprenant 100 employés ou plus. Le travail artisanal (en particulier l'artisanat destiné aux touristes et à l'exportation) est également un élément important du secteur des SSE. Un certain nombre de facteurs ont favorisé la croissance des petites entreprises en Colombie : la politique de substitution des importations et d'industrialisation adoptée par le gouvernement depuis les années 1930, la régionalisation des marchés et l'esprit d'entreprise traditionnel des Colombiens.

Le pays comprend un certain nombre d'institutions publiques et privées qui offrent leurs services aux petites et moyennes entreprises. Les plus importantes de ces institutions sont le SENA (National Apprenticeship Service) et le groupe bancaire "Grupo Popular". Le SENA offre deux programmes d'aide

aux SSE : il assure la formation des ouvriers dans des domaines variés dans des centres situés à travers tout le pays et offre des services d'assistance technique et de conseil en gestion pour les SSE dans toute la Colombie par l'intermédiaire de conseillers basés dans les villes principales. Le SENA est l'une des plus anciennes et des plus grosses institutions publiques de formation professionnelle d'Amérique latine. Il est en outre relativement indépendant puisqu'une grande partie de ses dépenses est financée par un impôt sur les salaires de deux pour cent payables par toutes les entreprises.

Le "Grupo Popular" est formé de la "Corporación Financiera Popular" (CFP) et de la "Banco Popular". La CFP est une société financière de développement quasi-gouvernementale dont le but est d'aider les petites et moyennes entreprises en matière de crédit et de gestion. Ces services sont assurés par l'intermédiaire d'agences régionales situées dans les villes principales du pays. Au départ, la CFP fut organisée et financée par l'United States Agency for International Development vers la fin des années 1960; elle reçut par la suite des prêts de la Banque mondiale.

La "Banco Popular", l'autre membre du groupe, est une banque de commerce destinée à toucher les segments pauvres de la population non desservis par les banques de commerce classiques. En 1977-1978, cette banque essaya de lancer un programme dont le but était de développer de nouvelles petites industries dans des villes de taille moyenne à travers toute la Colombie. Ce programme fut abandonné par la suite parce qu'il n'était pas rentable et parce qu'il reposait sur l'emploi de diplômés universitaires sans expérience travaillant avec des entrepreneurs et entreprises non éprouvés, ce qui posait des problèmes.

Un certain nombre d'autres organisations aident les petites et moyennes entreprises en Colombie :

- L'Institute for Technological Investigations (ITT), organisation de recherche scientifique gouvernementale qui effectue des essais en laboratoires, des analyses techniques et des études de praticabilité relatives à diverses technologies destinées à la grosse et à la petite industrie.

- La Coffee Growers Federation, qui encourage la diversification de l'industrie agricole, en faveur des cultures autres que le café.

- Le Colombian Institute of Administration (INCOLDA), qui dirige des écoles privées de développement administratif soutenues par des dons de sociétés locales. Organisé au niveau régional, il offre aux employés des sociétés locales, des cours de

formation dans le domaine du travail de bureau et de la gestion; les cours ont lieu en général le soir ou pendant le week-end.

- La Foundation for the Promotion of Scientific and Technological Investigation (FICITEC), qui est une entreprise de conseil en gestion quasi-publique destinée à servir les petites et moyennes entreprises de Bogota.

- Diverses associations professionnelles, telles que la Colombian Association for Small Industry (ACOPI), et associations d'entreprises (quelle qu'en soit la taille) appartenant à des secteurs variés (ex. : vente au détail et métallurgie).

- Des fondations pour le développement régional, telles que la Foundation for Industrial Development (FDI) de Cali, qui effectuent des études d'économies régionales, encouragent les apports de capitaux extérieurs et placent des capitaux d'amorçage dans de grosses entreprises industrielles des régions dont elles s'occupent.

Il est clair que la Colombie possède un réseau étendu d'institutions capables de répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises. Cependant, ces organisations offrent généralement des services redondants et ne coordonnent pas leurs activités. Elles ont tendance également à concentrer leurs efforts sur les plus grosses entreprises plutôt que sur les SSE ainsi que sur les entreprises situées dans les zones métropolitaines importantes plutôt que sur celles qui se trouvent dans des villes de province ou à la campagne.

2. Tuluá et son environnement commercial.

L'auteur, en tant que bénévole du Peace Corps, a travaillé avec des petites entreprises de la petite ville colombienne de Tuluá de 1977 à 1979. Tuluá se trouve dans la fertile Cauca Valley, à peine plus d'une heure d'autocar de Cali, la troisième ville de Colombie en importance. Dans les années 1950 et au début des années 1960, Tuluá, affligée par la longue guerre civile qui ravagea le pays, perdit une grande partie de sa population qui fuya vers Cali et d'autres villes. Cette ville est maintenant l'une de ces zones urbaines dites "intermédiaires" qui reçoivent l'attention de programmes de développement décentralisé de l'Etat. Ce terme convient parfaitement à la ville de Tuluá qui est en fait à un stade intermédiaire de développement : trop grande pour une petite ville (environ 100 000 habitants) et dépourvue des diverses activités sociales, commerciales et industrielles qui caractérisent les grandes villes.

Pour les petites entreprises, Tuluá offre à la fois avantages et inconvénients. En premier lieu, du point de vue du commerce et des transports, c'est un centre actif pour la région environnante. Cette situation a encouragé un certain nombre de banques privées et publiques à installer des succursales à Tuluá. Toutefois, à l'exception d'une petite agence du SENA, aucun établissement, à Tuluá, n'offre de services spécialisés d'aide financière, technique ou administrative pour les petites entreprises, par l'intermédiaire d'agences locales. Les petites entreprises ont donc recours en général à des prêteurs et aux services des comptables des contributions de leur localité pour gérer leurs affaires.

A l'époque où l'auteur était en poste à Tuluá, la production de café était en plein essor dans tout le pays. Cette situation, alliée à la position géographique stratégique de Tuluá, créa une demande importante pour les produits des SSE locales. Toutefois, les SSE éprouvèrent des difficultés à satisfaire cette demande, en général, en raison du manque de crédit et de l'absence d'une stratégie commerciale adéquate.

Comme les petites entreprises de maints pays en voie de développement, les SSE de Tuluá manquaient de personnel qualifié dans les domaines tels que la métallurgie, la comptabilité et la gestion d'entreprise. Les SSE perdaient souvent leurs bons ouvriers qui quittaient leur emploi pour se mettre à leur propre compte ou aller travailler pour des entreprises plus importantes, ou qui abandonnaient Tuluá, attirés par la ville de Cali. La mobilité des ouvriers était également encouragée par la possibilité de travailler comme main-d'oeuvre temporaire dans les champs de canne à sucre de la région.

Les petits industriels de Tuluá correspondaient souvent à l'image de l'ex-artisan présentée au chapitre premier. Un grand nombre d'entre eux étaient d'anciens ouvriers métallurgistes ou d'autres types d'ouvriers qualifiés qui avaient quelques notions du processus de fabrication, mais qui étaient troublés par le côté abstrait des activités de comptabilité et de gestion. Les difficultés rencontrées par ces entreprises étaient en général dues à une utilisation et une maintenance inappropriées des machines, une organisation médiocre de l'entreprise et un emploi inefficace des matières premières.

L'environnement commercial général influait également sur les SSE. Peu d'entreprises étaient inscrites à la Chambre de commerce locale et toutes devaient faire face à la hausse du prix des intrants, au caractère limité des services téléphoniques, à l'état des rues, non goudronnées, et aux pannes ou à l'absence d'électricité ou d'eau. La complexité de la législation sociale colombienne (salaire minimum, sécurité sociale, la taxe du SENA) augmentait le coût de la

main-d'oeuvre pour les petits entrepreneurs et compliquait également leurs écritures. L'emploi de chèques post-datés pour régler les opérations commerciales était également très courant.

Il existait quelques associations professionnelles à Tuluá, mais il s'agissait pour la plupart de groupes sociaux faisant partie de puissants lobbies politiques nationaux offrant peu de services commerciaux aux membres locaux. L'agence du SENA de Tuluá offrait un nombre très limité de cours, principalement parce que la communauté ne réclamait ni l'expansion ni la diversification des programmes de formation. Le programme d'apprentissage du SENA n'était pas très populaire, puisqu'il stipulait que les petites entreprises devaient verser un salaire normal à des ouvriers qui étudiaient à temps partiel; au bout d'un an ou plus, lorsque l'ouvrier avait terminé son apprentissage, il arrivait souvent qu'il s'en aille chercher un meilleur emploi ailleurs.

La Chambre de commerce de Tuluá, cependant, avait à son service un secrétaire de direction très intéressé à aider les SSE à résoudre leurs problèmes. En octobre 1977, l'auteur commença, en collaboration avec la Chambre de commerce, à organiser un programme d'aide à la gestion pour les petites entreprises de Tuluá. Cette activité était financée en partie par la Foundation for Industrial Development de Cali, qui pensait ainsi étendre la portée de ses programmes de développement de SSE à l'une des villes intermédiaires de la vallée.

3. Le programme de conseil en gestion de Tuluá

a. But du programme et méthode

Le but de ce programme, intitulé "Comment développer votre entreprise" était d'offrir un service de conseil en gestion aux petites entreprises de la région de Tuluá. La Chambre de commerce de Tuluá et l'auteur décidèrent d'organiser un programme sélectif, structuré et financièrement indépendant qui permettrait de guider le conseiller en gestion dans ses efforts et de stimuler l'intérêt d'entreprises clientes potentielles. Le programme choisit de se concentrer sur des petites entreprises industrielles plutôt que sur les entreprises de vente au détail ou de prestations de services, parce que les besoins en matière de comptabilité analytique, de direction d'entreprise et d'autres notions administratives des firmes industrielles étaient relativement plus importants. Les entreprises sélectionnées dans le cadre de ce programme étaient surtout des entreprises cibles, bien qu'il y en avait de plus grosses et de plus petites. Les SSE choisies pour les services de consultations particulières devaient, par la suite, avoir la possibilité d'obtenir du crédit bancaire.

La Chambre de commerce et l'auteur organisèrent des séminaires visant à enseigner les notions de base de comptabilité et de gestion de petite entreprise aux propriétaires-gérants et employés importants d'un certain nombre d'entreprises. Parmi les entreprises participant au séminaire, trois ou quatre furent ensuite sélectionnées pour bénéficier de services particuliers et intensifs de conseil pendant trois ou quatre mois. Un mois à peu près après la fin de ces consultations, un deuxième séminaire fut mis en route avec un autre groupe d'entreprises, toujours avec l'idée d'attirer de potentiels clients pour les consultations particulières. Les droits d'admission au séminaire permettaient de couvrir le coût de tout le matériel d'enseignement. Une somme nominale supplémentaire devait être versée par les entreprises bénéficiant des services particuliers de conseil. Cette somme couvrait les frais de déplacement du conseiller, le matériel et de modestes appointements. Les figures 4 et 5 présentent les diverses étapes de cette méthode de séminaire/conseil; les sections B et C de ce chapitre traitent de techniques relatives à l'enseignement des séminaires et aux services de consultations particulières; les appendices I et II offrent des modèles d'aides pédagogiques et de matériel pour consultation utiles à l'application de cette méthode.

Deux séminaires furent organisés pour les petits entrepreneurs de Tuluá, d'environ 20 heures chacun et couvrant une période de trois semaines (les cours avaient lieu pendant la semaine, un soir sur deux.) Les cours offraient des notions générales de gestion d'entreprise, en insistant plus particulièrement sur la comptabilité et les principes de l'analyse financière (voir sommaire, appendice I, document A). En tout, 30 personnes assistèrent aux deux séminaires. Il s'agissait pour la plupart de propriétaires-gérants de petites entreprises (principale partie de l'auditoire), bien qu'il y avait également des contremaîtres, des employés de services comptables et d'autres employés. Les entreprises réprésentées aux séminaires étaient variées, de l'entreprise de fabrication et de réparation de matériel agricole à l'entreprise de vente au détail de matériaux de construction; la plupart, cependant, étaient des entreprises de métallurgie. La majeure partie des firmes avaient moins de 20 employés, quelques unes avaient toutefois entre 50 et 150 employés.

Sept entreprises bénéficièrent de consultations particulières dans le cadre du programme--trois sélectionnées parmi les entreprises participant au premier séminaire et quatre parmi celles du second. De tailles variées, ces entreprises comprenaient de quatre à plus de 100 employés. L'entreprise de taille typique avait un chiffre net de ventes de 100 000 à 150 000 $ E.-U. par an et ses fonds propres s'élevaient à environ 40 000 $ E.-U. (dollars de 1979). Il s'agissait de fabriques de produits métalliques (tels que

FIGURE 4: SEMINAIRE: METHODE D'ENSEIGNEMENT

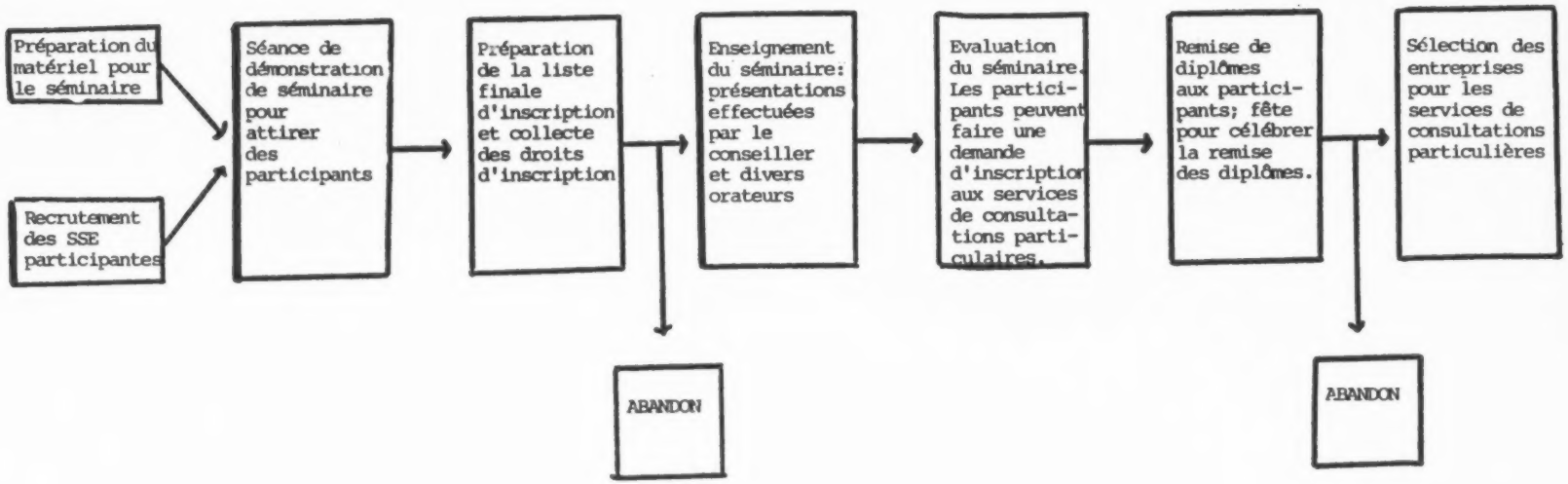
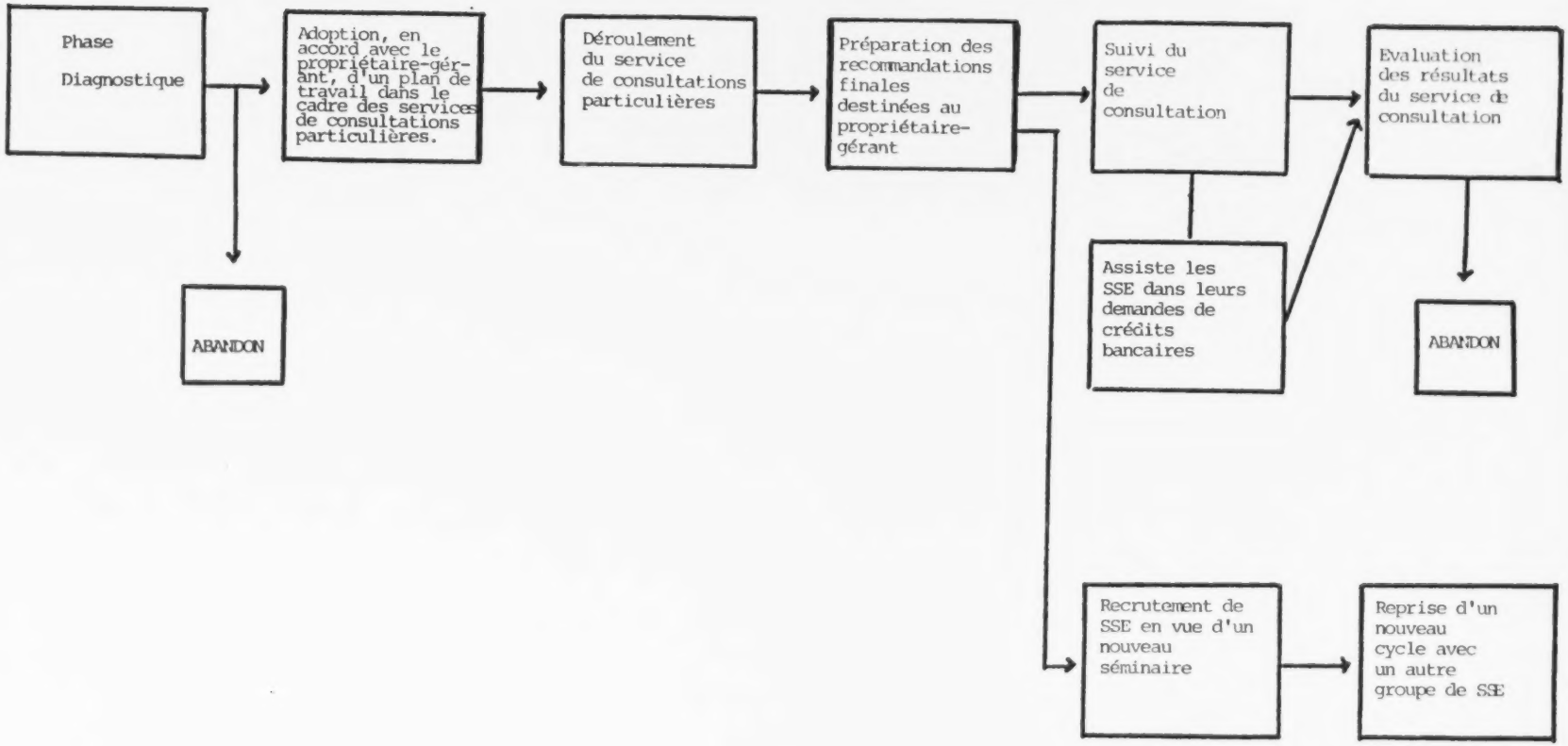


FIGURE 5: CONSULTATIONS PARTICULIERES: METHODE



meubles métalliques, cadres de bicyclettes et coffres-forts), de laiteries, d'entreprises de confection enfants et de firmes de conception, de fabrication et de réparation de matériel agricole et industriel. Les sujets abordés par le conseiller variaient selon les entreprises. Dans le cas d'une grosse entreprise, l'auteur effectua une analyse financière complète de l'entreprise basée sur les écritures comptables existantes. Dans d'autres cas, il créa des systèmes comptables et des systèmes de gestion de stocks simples. Dans tous les cas, il travailla avec les propriétaires en vue d'améliorer la stratégie commerciale, la gestion du personnel (délégation des pouvoirs, en particulier) et les techniques de planification générale. Au cours de ses dernières consultations avec l'une des entreprises, l'auteur aida son client à effectuer des analyses financières afin qu'il puisse faire une demande de prêt bancaire.

Un an et demi après l'achèvement des services de conseil du programme, l'une des entreprises avait complètement réorganisé son système comptable, suite aux efforts du conseiller; une autre, toutefois, avait quitté la communauté et une troisième avait fait faillite. Bien que seul un client ait pu être qualifié de succès complet, presque tous les clients avaient amélioré partiellement leurs entreprises. Les changements étaient variés : une entreprise commença à distribuer le salaire de ses ouvriers dans des enveloppes préparées à l'avance au lieu de tirer l'argent de piles non comptées. Une autre vendit un grand nombre de déchets et de vieux appareils accumulés depuis maintes années pour agrandir l'espace de travail disponible. Une autre encore réorganisa ses présentoirs pour attirer davantage de clients. Enfin, plusieurs entreprises commencèrent à concilier quotidiennement leur capacité d'autofinancement, à balancer leurs chéquiers et à enregistrer les coûts de production.

Dans le cadre d'un programme séparé mais apparenté, la Chambre de commerce et l'auteur élaborèrent une brochure informative sur Tuluá afin d'attirer des capitaux extérieurs. Bien que la brochure ait fini par être publiée et distribuée (grâce aux entreprises locales souscrivant les coûts de la publication), elle ne faisait pas partie d'une campagne générale pour la prospection de capitaux extérieurs. Conséquemment, du moins jusqu'à ce jour, elle n'a pas attiré un grand nombre de nouveaux capitaux à Tuluá.

Vers la fin de la période d'exercice de l'auteur à Tulua, la Chambre de commerce organisa également un séminaire à l'intention particulière des comptables locaux. Ce séminaire traitait de sujets relativement compliqués, tels que l'analyse de mouvements de fonds, les systèmes comptables simplifiés et la budgétisation des investissements. Environ une douzaine de comptables y assistèrent. Le cours fut enseigné par des représentants de la CFP, du SENA, du FDI, de banques de

commerce et d'une entreprise de comptabilité de Cali. Etant donné la durée plus longue du séminaire (presque 30 heures) et la participation d'orateurs venant de l'extérieur, on dut imposer des droits d'admission plus élevés afin de couvrir le coût des matériaux et les frais de déplacement des orateurs. Le but de ce séminaire n'était pas de recruter des candidats en vue de services particuliers de conseil, mais plutôt d'encourager les comptables à intégrer l'aide aux SSE dans le cadre normal de leurs activités. Bien que les comptables aient assisté au cours régulièrement, il ne semble pas que le séminaire ait changé considérablement leur attitude.

b. Enseignements à tirer

Le programme de la Chambre de commerce de Tuluá fut bien accueilli par les petites entreprises et les institutions locales de financement. Au début de 1979, toutefois, la mort du secrétaire de direction de la Chambre et le départ de l'auteur mirent soudainement fin au programme. Quelques uns des enseignements retenus de l'expérience de Tulua sont énumérés ci-dessous.

(1) Ne pas essayer d'en faire trop avec un seul client. Il est préférable d'atteindre moins d'objectifs que prévus avec un plus grand nombre de SSE que d'accomplir tous les objectifs du programme de conseil avec seulement un sur cinq ou six clients.

(2) S'assurer de la continuation du programme au niveau des institutions après le départ du bénévole. Quel que soit le programme, le bénévole devrait minimiser l'importance de son rôle et mettre l'accent sur le rôle des institutions locales.

(3) La simplicité est de rigueur. Qu'il s'agisse de cours de groupe ou de consultations particulières, les explications doivent être simples et pertinentes. Des tableaux et illustrations sophistiqués parfaitement compréhensibles pour le conseiller ne le seront pas nécessairement pour les petits entrepreneurs.

(4) N'entreprendre aucune activité à moins que la communauté n'en manifeste un réel besoin et ne soit intéressée à effectuer la plupart du travail et à assurer la continuation de ces activités. Il vaut mieux en général que le bénévole du Peace Corps concentre son surplus d'énergie sur des activités secondaires, même si elles n'ont aucun rapport avec son travail, plutôt que d'imposer des projets d'intérêt commercial susceptibles de l'intéresser davantage qu'ils n'intéressent la communauté.

B. Séminaires à l'intention de directeurs et employés de SSE

1. Institutions assurant financement et coopération

L'un des principaux facteurs de réussite de tout séminaire est de trouver un sponsor local qui assure avec efficacité le soutien du conseiller. L'institution en question, comme dans le cas de l'expérience de l'auteur à Tuluá, en Colombie, devrait pourvoir le conseiller d'un local pour son bureau, de fournitures et de moyens pour se déplacer localement. Elle devrait également aider le conseiller à identifier et sélectionner des clients, à organiser des séminaires appropriés et à trouver des personnes susceptibles d'exercer localement en tant que conseillers en gestion après avoir été formées. Connaissant bien la communauté, l'institution locale peut aider le conseiller à se tenir à l'écart des groupes d'intérêts adverses et à éviter de travailler avec des entreprises qui, pour une raison ou pour une autre, ne tireraient aucun avantage de ses services. Ces institutions locales ont, naturellement, leurs propres intérêts politiques, dont certains peuvent être différents de ceux de l'ensemble de la communauté. Le conseiller devrait être mis au courant de ces intérêts spéciaux par le directeur du programme de stages avant d'être affecté au sein d'une communauté.

Avant de nommer un conseiller dans une région, le directeur du programme devrait identifier avec soin un établissement susceptible de coopérer, et prendre les dispositions nécessaires avec ledit établissement, ainsi que repérer d'autres personnalités importantes de la communauté qui pourraient aider le conseiller. Ces personnes, leaders du gouvernement local, d'associations professionnelles ou civiques, par exemple, devraient être légèrement (mais pas trop) en avance sur le reste de la communauté locale en matière de méthodes de gestion afin de donner l'impulsion nécessaire au programme de développement des SSE. Une fois sur place, le conseiller devrait veiller à ce que les contacts créés avec des institutions et chefs de la communauté mènent à la création de systèmes et d'établissements qui continueront d'aider les SSE après le départ du conseiller.

Afin d'assurer la perpétuation des services de conseil, le conseiller pourra par exemple obtenir d'établissements locaux le financement de la formation et des appointements de quatre ou cinq conseillers locaux. L'idéal serait que les élèves-conseillers soient sélectionnés parmi les diplômés de l'université ou de l'école de commerce locale et qu'ils soient compétents dans divers domaines (ex., comptabilité, marketing). Après un mois environ de formation en classe, les élèves accompagneraient le conseiller lors de ses visites aux entreprises clientes et prendraient progressivement le service en mains. A la fin du cours de formation, les élèves-conseillers seraient prêts à remplacer le

conseiller. Il est à noter, cependant, que l'existence de ressources est une condition préalable essentielle à la formation et, par la suite, au soutien de nouveaux conseillers. Le conseiller initial devra donc concentrer une grande partie de ses efforts à accroître l'intérêt des institutions locales et à canaliser les ressources financières locales afin d'assurer le soutien continu du service de consultation. Il est en fait souvent difficile au conseiller de résister à la tentation de venir personnellement en aide à toutes les entreprises au lieu de renforcer la capacité des établissements locaux à assumer eux-mêmes cette tâche.

Il existe déjà divers établissements, dans maintes communautés, susceptibles de soutenir le travail du conseiller dans le cadre du programme d'aide à la petite entreprise. D'autres organisations peuvent être créées ou consolidées, à condition que la situation locale le permette et que le conseiller ait la patience et la tenacité nécessaires. Parmi ces institutions et organisations, nous citerons :

(a) Associations professionnelles : les associations professionnelles, les chambres de commerce et autres organisations locales de ce genre peuvent apporter une solution attrayante à l'organisation et au soutien des SSE. En organisant les entreprises d'un secteur commercial ou industriel donné, l'association peut obtenir plus facilement de l'aide pour ses membres auprès d'autres établissements, sous forme de crédit ou d'aide à la gestion par exemple. L'association peut également établir ses propres services de formation et de conseil à l'intention des entreprises membres. De plus, elle peut créer une caisse qui servira de fonds de garantie à ses membres en vue de l'obtention de crédit auprès de banques commerciales.

Les organisations professionnelles offrent en général des possibilités très intéressantes pour le conseiller en gestion, en particulier en raison du nombre important de leurs membres. Renforcer de tels établissements serait probablement un objectif approprié pour le conseiller débutant.

(b) Universités et fondations à but non lucratif. Les universités peuvent également financer des services de conseil pour petites entreprises. Le potentiel important de conseillers offert par le corps estudiantin et le corps professoral ainsi que les liens qui existent entre les universités et les communautés locales sont probablement très intéressants du point de vue du soutien des services de vulgarisation. Ce type de programmes est assez répandu aux Etats-Unis. Dans un grand nombre d'universités, le conseil pour petites entreprises fait partie intégrante du programme de maîtrise en gestion d'entreprise; les professeurs du Georgia Institute of Technology, par exemple, participent à un programme d'assistance technique visant à aider les petites

entreprises dans tout l'Etat de Géorgie.

Toutefois, de tels programmes peuvent sembler d'une valeur limitée dans les pays en voie de développement. En premier lieu, les universités sont probablement peu nombreuses et se trouvent souvent uniquement dans les grandes villes. Deuxièmement, le personnel enseignant n'a peut-être pas le temps de s'adonner à de telles activités. Néanmoins, les universités réprésentent une réserve de main-d'oeuvre qualifiée, et il serait bon de faire appel à ce type d'établissements pour venir en aide aux SSE, selon les besoins. Les diplômés de ces universités constitueraient probablement des candidats idéals pour les fonctions de conseillers en gestion dans le cadre de programmes tels que l'EDIP.

Il est possible également d'organiser au niveau local des fondations à but non lucratif pour le développement, en faisant appel à des capitaux privés ou d'Etat. De telles entreprises peuvent assurer une aide purement technique, ou bien financer les petites entreprises clientes ou leur garantir l'accès à des ressources financières. Nous citerons en exemples les fondations de développement régional, le programme de l'AITEC/Fundacion Carvajal, en Colombie, et le programme de développement de la PfP à Yekepa, au Libéria. De telles organisations offrent l'avantage de répondre aux problèmes des SSE d'une manière peu coûteuse, souple, et ne requièrent qu'un minimum de bureaucratisation. Toutefois, il s'agit souvent de personnes morales spécialisées et uniques, dont l'existence dépend d'une assistance publique étrangère ou locale incertaine.

(c) Gouvernement local : les gouvernements locaux peuvent fournir une autre base institutionnelle pour le conseiller. Ce dernier pourra entrer en relations avec une commission de planification municipale, un service public ou travailler directement à la mairie. Etant donné la nature politique de ce soutien, cependant, le conseiller devra s'efforcer d'éviter de se laisser entraîner dans des querelles d'opinions avec d'autres personnalités et établissements importants de la communauté.

En supplément de ses ressources personnelles et de celles de l'établissement de financement, le conseiller devrait identifier et faire appel à d'autres organisations et personnes susceptibles de l'aider dans sa tâche. Il s'agira d'autres entreprises, de banques, de comptables et conseillers locaux et de comités consultatifs spéciaux.

(a) Coopération inter-entreprises. La coopération avec d'autres entreprises est une forme courante d'assistance aux petites entreprises. La possibilité pour une petite entreprise d'obtenir du crédit commercial auprès d'une société de taille semblable ou plus grosse est un exemple manifeste de

ce type de coopération. Les relations de soustraitance sont encore un autre type de coopération. Les secteurs industriels aux Etats-Unis et au Japon, par exemple, maintiennent d'importants rapports de soustraitance entre les grosses sociétés et les petites entreprises. Une usine importante offrira, par exemple, de l'aide en matière de conception ou de crédit à un soustraitant qui fabrique ses composants. De la même façon, un gros fabricant offrira des cours de formation dans le domaine des ventes et de la maintenance à ses petits distributeurs indépendants.

Les grosses et les petites entreprises coopèrent également dans les pays en voie de développement, mais beaucoup de progrès restent à faire. Etant donné l'incertitude qui règne sur le plan économique dans les pays du tiers monde, un grand nombre des gros entrepreneurs préfèrent une organisation à intégration verticale. Ils ont parfois peu de respect pour les SSE ou hésitent à dépendre de la capacité des petits entrepreneurs à fournir des produits et des services de qualité, dans les délais convenus. Néanmoins, les intérêts communs des grosses et des petites entreprises peuvent dans certains cas les inciter vivement à coopérer. Un gros fabricant de pièces automobiles, par exemple, peut décider d'assurer la formation de petits concessionnaires afin d'étendre son marché. En retour, les concessionnaires peuvent appliquer les nouvelles connaissances acquises grâce à cette formation, en vue d'accroître leur chiffre de ventes. Un conseiller pour SSE dans un pays en voie de développement aurait donc intérêt à essayer de découvrir la possibilité pour ses clients d'entretenir de telles relations.

(b) Les banques. Etant donné l'ampleur du réseau bancaire et de l'expérience en matière de crédit des banques de commerce, on pourrait penser que celles-ci représentent un moyen de soutien excellent pour les activités d'aide aux SSE. Toutefois, le crédit aux petites entreprises étant plus risqué et moins rentable, les banques de commerce peuvent hésiter à se lancer dans ce genre d'activités. Les banques préfèrent en général traiter avec les grosses entreprises industrielles ou commerciales dont les emprunts représentent moins de risques et un volume plus important et qui apportent des opérations commerciales auxiliaires rentables, telles que lettres de crédit et opérations de change.

Dans les pays en voie de développement, la plupart des SSE assurent elles-mêmes la majeure partie de leurs besoins en capitaux et ont recours à des prêteurs ou à des crédits commerciaux en cas de besoins supplémentaires. Le fait que les petites entreprises soient coupées du système bancaire privé est dû en partie à l'exigence des banques en matière de conditions de garantie. En relâchant les critères de garantie et en analysant de plus près le potentiel de profits futurs des petites entreprises, les banques pourraient encourager les SSE

à accroître leurs emprunts et dépôts bancaires. Les banques pourraient également tester la capacité de remboursement des petites entreprises sur des petits emprunts à court terme; elles pourraient en outre offrir à leurs clients une aide à la gestion limitée quand le prêt est accordé. Cette assistance à la gestion permettrait d'assurer un remboursement rapide des sommes empruntées par les SSE et offrirait à ces entreprises la possibilité d'accroître le volume de leurs dépôts bancaires en favorisant l'augmentation de leur chiffre de ventes et de leur taux de rentabilité.

Les banques de développement du secteur public peuvent être également d'un grand secours pour les SSE. En effet, étant donné le caractère social des objectifs de maints programmes de développement de SSE, la participation du gouvernement sous une forme ou sous une autre est souvent désirable. Les banques du secteur public peuvent aider les SSE de maintes façons : en offrant des programmes de crédit spécialisés, des cours de formation professionnelle subventionnés, ou des services de conseil en gestion ou d'assistance technique. Il se peut que de tels services existent déjà (mais soient peu utilisés) dans certains pays en voie de développement. Ainsi, il incombera au conseiller en gestion venant de l'extérieur de s'assurer le concours de la communauté afin d'obtenir des institutions gouvernementales existantes l'accroissement et l'amélioration des services d'aide aux SSE.

(c) Comptables et conseillers locaux. Les experts comptables et les conseillers privés jouent un rôle important dans les pays industrialisés en matière de conseil en gestion pour les petites entreprises. Dans les pays du tiers monde, cependant, les comptables s'occupent plus souvent de comptabilité fiscale et d'écritures comptables simples que des problèmes relatifs à la gestion globale des entreprises de leurs clients. Il se peut également que leur niveau de formation professionnelle ne soit pas aussi élevé que celui de leurs collègues des pays industrialisés et qu'ils ne voient aucun avantage économique à travailler avec les SSE. Bien qu'il existe des conseillers en gestion privés dans les pays en voie de développement, en particulier dans les grandes villes, le niveau élevé des honoraires et la formation générale en sciences économiques de la plupart d'entre eux font que leurs services ne sont pas appropriés aux petites entreprises. D'autres membres de la communauté locale pourraient également aider les petites entreprises, par exemple, les avocats, les agents d'assurances et les receveurs.

Tout agent de service de vulgarisation s'occupant des SSE devrait essayer de s'assurer le concours de ces professionnels en vue d'aider les petites entreprises. Dans de nombreux cas, un nombre important de SSE affligées de problèmes communs peut constituer une source exceptionnelle de profit

pour le comptable ou le conseiller local, à condition qu'il soit disposé à produire des systèmes de comptabilité et de gestion simples en grande quantité.

(d) Comités consultatifs.[1] Les comités consultatifs permettent aux petites entreprises de recevoir la visite d'observateurs extérieurs de manière permanente, dont le rôle est de conseiller le propriétaire. Les membres de ces comités, qui appartiennent en général à des entreprises autres que celle du propriétaire, touchent des honoraires pour rencontrer le petit entrepreneur et d'autres membres de la direction de l'entreprise afin de discuter des problèmes de cette dernière. Ces conseillers offrent au propriétaire la possibilité de considérer la situation de son entreprise sous un nouveau jour. Ne faisant pas partie d'un corps légalement constitué (à l'inverse du conseil d'administration, par exemple), ils peuvent se permettre d'être francs et d'adopter avec le propriétaire une politique constructive de concessions mutuelles. Etant donné que l'entrepreneur doit payer pour les services du comité, il est plus enclin à tenir compte de ses recommandations.

Dans maints pays, le système de comités consultatifs marche bien parce que les hommes d'affaires locaux sont flattés lorsqu'une petite entreprise leur demande conseil. En outre, le petit entrepreneur dans de telles circonstances est en général disposé à confier des informations confidentielles concernant son entreprise à des membres du comité. Evidemment, en l'absence de toute confiance, l'idée de comités consultatifs ne peut se matérialiser. Néanmoins, les SSE des pays du tiers monde pourraient profiter de ce type d'aide dans les conditions suivantes : (1) le propriétaire a une confiance absolue en tous les membres du comité, (2) les entreprises gérées par les conseillers sont d'un type très différent de celle de l'entrepreneur qu'ils conseillent, et (3) l'entreprise est suffisamment importante (entreprise cible ou plus grosse) pour pouvoir régler les honoraires et tirer avantage des conseils d'une équipe de conseillers aussi diverse.

Le conseiller peut donc faire appel à un grand nombre de personnes et d'organisations dans le cadre de ses fonctions. Les relations existant entre un client et un comptable ou une banque locale sont particulièrement précieuses puisqu'elles ont la possibilité de se poursuivre au-delà du départ du conseiller et peut-être même ainsi de renforcer certaines des recommandations du conseiller. Le conseiller peut également travailler en collaboration avec des

---

[1] Pour plus de détails, voir l'ouvrage de Cohn et Lindberg intitulé Survival and Growth : Management Strategies for the Small Firm (bibliographie sommaire n° 42).

coopératives, organiser des foires commerciales ou lancer des campagnes de prospection de capitaux extérieurs afin de canaliser d'autres ressources pour aider les SSE. Ces activités sont traitées plus en détail à la fin du présent chapitre, section D.

2. Rôle du séminaire dans un programme de conseil en gestion

Le séminaire peut jouer un rôle important au niveau de l'ensemble du programme de conseil, une sorte d'introduction, d'entrée en matière pour les sociétés qui seront finalement sélectionnées pour les consultations particulières. Des notes explicatives seront distribuées au cours du séminaire dans le but de présenter à l'entrepreneur et à ses employés les notions cruciales de gestion qui seront traitées plus en détail au cours des consultations particulières. Le séminaire démontre également la compétence du conseiller-instructeur, aide ce dernier à gagner la confiance des petites entreprises participantes et encourage par la suite les entreprises à poser leur candidature pour les services de consultations particulières. Les cours aident également le conseiller et les participants à se familiariser avec les problèmes rencontrés par les SSE au sein de la collectivité, et offrent à l'instructeur l'occasion d'évaluer les étudiants en tant que clients potentiels. Enfin, le séminaire enseigne aux patrons et employés de SSE des notions fondamentales de gestion d'entreprise qui leur seront utiles, qu'ils bénéficient ou non des services particuliers du conseiller par la suite.

Le contenu du séminaire doit répondre aux besoins des participants d'une façon pratique. En règle générale, il devrait être bref et pertinent. Le séminaire devrait probablement comprendre un maximum de dix cours de deux heures chacun (avec quelques devoirs en plus) pour être utile. L'auditoire devrait en outre être aussi homogène que possible. Des différences sur le plan de l'éducation, des occupations ou du rang social pourraient empêcher que le matériel soit compris par tous et inhiber les discussions de groupe. D'un autre côté, l'existence de certaines différences entre les participants pourraient enrichir les discussions, et peut-être rapprocher des personnes qui auparavant n'avaient rien en commun.

Le conseiller a à sa disposition un choix varié de sujets et de formules pour organiser un séminaire à l'intention des SSE. Il pourra créer ses propres programmes d'enseignement, employer des programmes existants ou mélanger ces deux formules. Vous trouverez ci-dessous diverses formules de séminaires possibles.

(a) Séminaire général relatif à la gestion des petites entreprises : une telle formule permet de

stimuler les discussions en classe (étant donné la grande variété de sujets couverts), mais présente l'inconvénient d'être trop générale. Le programme de Tuluá (voir appendice I, document A) donne un exemple d'application réelle de ce type de séminaire. Il est possible également d'élaborer une autre formule basée sur le manuel de Malcolm Harper (voir bibliographie sommaire n° 15), lequel contient presque 100 pages de matériels pédagogiques répartis entre 51 unités indépendantes. On peut également diviser le séminaire Harper en des séminaires plus brefs traitant de sujets spécifiques.

(b) Séminaire sur un sujet spécifique, tel que l'analyse de rentabilité ou l'art de déléguer les pouvoirs efficacement : bien que d'une portée limitée, un tel cours peut apporter des connaissances spécifiques d'une façon plus rapide et plus intensive qu'un séminaire plus long.

(c) Exercice de simulation : par exemple, l'exercice SIMPRO, qui enseigne des notions de contrôle de qualité et des notions de base de comptabilité aux entrepreneurs en leur faisant fabriquer des avions en papier. (Voir bibliographie sommaire n° 24.) Dans la plupart des cas, cependant, SIMPRO devra probablement être simplifié ou modifié d'une façon ou d'une autre avant de pouvoir être appliqué aux SSE des pays du tiers monde.

(d) Cours de comptabilité : il serait peut-être utile d'enseigner aux entrepreneurs un système comptable simplifié, ce qui éviterait au conseiller d'avoir à expliquer un tel système à chacun de ses clients au cours de ses consultations particulières. (MICRON : Accounting for the Micro Business présente un tel système selon une formule d'enseignement nécessitant environ 33 heures de cours. Voir bibliographie sommaire n° 31.) Il serait bon que le conseiller ait mis un tel système en pratique dans une petite entreprise au moins une fois avant de l'enseigner à un groupe.

(e) Cours basé sur l'emploi d'un texte d'enseignement programmé : par exemple, Ten Keys to Small Business Success de l'U.S. Small Business Administration et An Introduction to Basic Supervision of People de Burley (bibliographie sommaire n° 19).

(f) Séminaire avancé traitant un sujet plus compliqué et s'adressant à un auditoire plus avancé : ce type de cours pourrait, par exemple, enseigner des techniques de comptabilité de niveau intermédiaire à des comptables locaux, ou enseigner aux dirigeants des associations professionnelles le sens de l'organisation et l'art de mener les hommes.

Les séminaires offrent une façon économique d'établir un échange d'idées entre le conseiller et les petits entrepreneurs. De durée limitée, toutefois, ils suffisent rarement à changer les méthodes commerciales utilisées par les étudiants. Les services particuliers de conseil, en assurant le suivi des enseignements du séminaire, auront plus de chance d'engendrer de tels changements. Néanmoins, les séminaires sont une première étape utile au lancement d'un programme d'aide aux petites entreprises.

3. Recrutement des participants au séminaire

Que le séminaire soit bien conçu ou non, certains entrepreneurs hésiteront à s'y inscrire, soit qu'ils se défient du but réel du séminaire, soit qu'ils n'ont pas suffisamment de temps pour assister aux cours, soit qu'ils s'imaginent difficilement en train de suivre des cours en tant qu'étudiants.

S'il veut que les petits entrepreneurs et leurs employés participent à son séminaire, le conseiller doit faire des efforts de recrutement. Parmi les éléments qui, en général, attirent les participants potentiels, citons la venue d'un éminent orateur (par exemple, le banquier local), le soutien accordé par une institution locale importante (probablement celle qui finance le conseiller localement) et le choix d'un sujet, qui selon les entrepreneurs, réponde à leurs besoins.

Le conseiller doit en premier lieu identifier un pool de SSE susceptibles d'être intéressées à participer au séminaire. Ces entreprises pourraient provenir de sources diverses :

(a) Entreprises recommandées par l'institution de financement : il est souvent conseillé d'enrôler les SSE recommandées par l'institution qui finance les services du conseiller parce qu'elles sont en général en bons termes avec cette institution et que l'on peut être sûr de disposer ainsi d'un noyau de participants enthousiastes.

(b) Entreprises recommandées par des banques, des associations professionnelles et d'autres organisations : ces établissements ont des contacts excellents dans le milieu commercial et devraient pouvoir suggérer un certain nombre d'entreprises susceptibles de participer au séminaire. Un choix judicieux parmi les entreprises financées par ces organisations peut en outre aider le conseiller par la suite dans ses efforts de consolidation des institutions.

(c) Annuaires de commerce et autres publications : s'il existe une association professionnelle ou une chambre de commerce dans la localité, le conseiller devrait parcourir la liste de leurs membres en vue de recruter de potentiels participants pour son séminaire. Les annonces publicitaires publiées par les entreprises dans le journal local ou dans l'annuaire téléphonique constituent une autre source de candidats.

(d) Recensement des petites entreprises : cette technique est une façon excellente pour le conseiller de faire la connaissance des petits entrepreneurs et de se familiariser avec leurs problèmes. Cela lui permettra également de se familiariser avec l'environnement culturel et économique général de la communauté. Afin de dissiper les soupçons des petits entrepreneurs, le conseiller devrait se contenter de ne poser que quelques questions ayant trait spécifiquement à la planification du séminaire. Le fait d'être soutenu dans cette tâche de recensement par une institution locale prestigieuse devrait assurer la coopération des SSE. En fait, un membre de la communauté pourrait accompagner le conseiller dans ses démarches afin de l'aider à expliquer le but du recensement. Bien conduit, le recensement des SSE devrait assurer au conseiller et à ses collègues une source de clients potentiels susceptible d'alimenter les séminaires et services de consultations particulières pendant de nombreux mois. (Voir bibliographie sommaire n° 13.)

Une fois le pool d'entreprises candidates identifié, le conseiller peut entreprendre activement sa campagne de recrutement pour le premier séminaire. S'il s'agit d'une série de cours généraux (semblables au sommaire de l'appendice I, document A), il devra probablement recruter de 12 à 15 participants. Un plus grand nombre entraverait la participation en classe et rendrait le contrôle difficile; un nombre moindre diminuerait la diversité potentielle des

discussions en classe et réduirait de façon excessive le nombre de candidats aux services de consultations particulières. L'existence d'un certain pourcentage d'absentéisme étant inévitable, le conseiller devrait probablement recruter environ un cinquième à un tiers de plus de participants pour compenser. Les conditions d'admission au séminaire ne devraient pas être trop restrictives. Les principaux critères de sélection devraient être l'intérêt porté au séminaire par les entreprises et l'aptitude de ces dernières à régler le faible montant des droits d'inscription.

Le conseiller a à sa disposition plusieurs méthodes qu'il combinera de diverses façons afin d'obtenir à partir d'un pool d'entreprises potentiellement intéressées un groupe sélect de participants dynamiques :

(a) Inviter les petits entrepreneurs à assister gratuitement à une démonstration de cours de séminaire. Cette session permettra au conseiller d'expliquer le but du séminaire et au petit entrepreneur de voir lesquels de ses collègues sont présents. Un banquier local et le superviseur du conseiller local devraient être présents pour donner le ton à la présentation en vue d'augmenter l'intérêt local. La présence du banquier ne garantirait pas l'obtention de crédits aux entrepreneurs participant au programme, mais permettrait d'établir un rapport entre l'amélioration de la gestion de l'entreprise et l'obtention d'un crédit bancaire, et par là même d'encourager implicitement les entrepreneurs. Lors de cette réunion, le conseiller devrait distribuer une description du cours et prévoir des rafraîchissements et peut-être même des divertissements comme moyen d'attraction supplémentaire.

(b) Publicité. Le conseiller devrait utiliser les moyens de communication et d'information locaux pour faire de la publicité pour son séminaire. Des annonces publicitaires pourraient être insérées dans les journaux locaux et diffusées par les stations radiophoniques locales; des brochures pourraient être distribuées. Cet effort publicitaire devrait indiquer brièvement le but, le contenu du séminaire, le nom des sponsors, les critères d'éligibilité et l'endroit et la date où aura lieu la première session.

(c) Prospection personnelle des participants potentiels. Les sessions de formation ne se remplissent pas toutes seules; il est nécessaire d'encourager et de recruter les participants

potentiels d'une façon dynamique. Bien que la publicité générale soit utile, les efforts personnels de prospection sont essentiels pour assurer l'inscription des participants. S'il existe un réseau téléphonique dans la communauté, le conseiller pourra se servir de ce moyen de communication pour assurer le suivi de ses visites personnelles initiales. Le téléphone est aussi très pratique pour rappeler aux inscrits d'aller aux cours une fois que le séminaire a démarré. Les visites personnelles du conseiller et les prises de contact ultérieures constituent les facteurs les plus importants de la campagne de recrutement pour le séminaire. En général, les gens n'abandonnent pas facilement leurs habitudes pour participer à une activité à moins que quelqu'un insiste personnellement et avec persistence qu'ils y participent.

4. Préparation pour le séminaire : lieu et matériels pédagogiques

Avant de recruter les participants pour le séminaire, le conseiller devrait s'occuper de tous les détails d'ordre matériel. Le premier souci est de trouver un local. Le séminaire devrait-il avoir lieu dans une maison particulière, dans un bâtiment officiel du gouvernement, ou dans une salle de réunion locale? Serait-il préférable (et plus confortable) de faire les cours en plein air? Le conseiller devrait faire preuve de discernement et choisir un endroit confortable et propice à créer une atmosphère positive pour la bonne marche du programme. Si le séminaire doit avoir lieu dans un local, le conseiller devrait s'assurer que la lumière, l'aération et les installations sanitaires sont adéquates. Le local devrait également être suffisamment grand pour permettre de disposer les chaises de diverses façons. Un coin cuisine serait également bienvenu pour la distribution de rafraîchissements entre les cours.

Vous trouverez ci-dessous une liste de contrôle comprenant divers articles et services de soutien qui pourront être utiles au séminaire (il se peut que certains de ces articles et services ne soient pas disponibles dans un grand nombre de cas; ex. : photocopieur, machine à écrire, secrétaire, etc.) :

__ Accès à une machine à écrire.

__ Secrétaire pour taper les notes.

__ Accès à un photocopieur ou à un duplicateur pour polycopier les notes.

__ Classeur à feuilles mobiles pour les notes de l'instructeur.

__ Podium ou table pour que l'instructeur puisse poser ses notes de cours.

__ Tableau noir, craie et effaceur.

__ Chevalet et papier pour affiches.

__ Crayons feutre.

__ Chaises, de préférence avec tablettes latérales pour écrire. Si ce type de chaise n'existe pas, prévoir des feuilles de carton, par exemple, pour que les participants aient quelquechose de rigide pour écrire.

__ Chemises pour permettre aux participants de ranger leurs notes.

__ Blocs de papier ou cahiers pour permettre aux participants de prendre des notes.

__ Stylos et crayons.

__ Tasses à café et soucoupes, verres, cuillères, assiettes, décapsulateur et serviettes de table.

__ Rafraîchissements, tels que café, thé, boissons non alcooliques, et petits gâteaux.

__ Diplômes ou certificats d'assiduité.

Bien que cette liste soit appelée à varier selon le type de séminaire et les ressources disponibles, le conseiller pourra l'utiliser à titre indicatif pour établir une liste du matériel dont il aura besoin pour organiser efficacement son séminaire. La réussite d'un séminaire dépend en grande partie d'une planification soignée et minutieuse.

5. Techniques d'enseignement

Le conseiller devrait non seulement régler les détails d'ordre matériel du séminaire, mais aussi en organiser le contenu. Tout d'abord, il serait bon que le conseiller qui a l'intention de créer et d'enseigner un séminaire soit conscient de certains principes de base relatifs à la façon dont les gens apprennent :

__ On apprend par la pratique.

-- Les nouvelles impressions se forment à partir des sens.

-- On apprend lorsqu'on est prêt à apprendre.

-- On rattache ce que l'on apprend à ce que l'on sait déjà.

-- On apprend une chose à la fois.

-- On apprend plus rapidement lorsque les résultats procurent une satisfaction personnelle.

-- On a besoin de comprendre ce que l'on apprend.

-- La compétence se développe par la pratique.

-- Les gens n'ont pas tous la même aptitude ni la même formation.[2]

L'effort et le nombre d'étapes associés à la préparation d'un séminaire peuvent sembler excessifs. Cependant, les principes de base sont les mêmes qu'il s'agisse d'enseigner à des marchands de fruits et légumes comment accroître leurs ventes ou d'enseigner un sujet plus compliqué à des spécialistes. En fait, il est souvent plus difficile pour le conseiller de présenter des notions de base simplement et de façon persuasive à des auditoires relativement peu éduqués.

Une fois ces principes d'enseignement acquis, le conseiller et l'établissement sponsor devraient déterminer le nombre, la longueur, le calendrier et le contenu des cours. Les organisateurs d'un séminaire doivent également adopter la formule d'enseignement la mieux adaptée au message à communiquer. Si le message est compact et que le temps est limité, la formule de cours magistral conviendrait peut-être davantage. Cependant, pour encourager les discussions en classe, le séminaire est plus approprié. Le jeu de rôles--par exemple, l'illustration des relations conseiller-client ou banquier-demandeur de crédit--constitue un outil pédagogique particulièrement utile. L'instructeur pourrait également utiliser des études de cas, des examens et les méthodes audio-visuelles traitées ci-dessous. Enfin, il pourra inviter des personnalités locales pour faire des discours (comptables,

---

2 Extrait de l'ouvrage de Buell et Heyel, intitulé A Handbook of Modern Marketing, pp. 3-44. (Bibliographie sommaire n° 41.)

banquiers ou entrepreneurs réussis) ou encourager les participants à faire des présentations orales en classe.[3]

Une fois que le conseiller a une idée globale du sujet, du but du séminaire et de la méthode pédagogique générale, il devrait établir son plan sur papier. Il s'agit tout d'abord d'esquisser un plan général de cours. Ce plan devrait permettre de clarifier l'enchaînement des divers sujets abordés au cours du séminaire, l'emploi du temps et le rapport existant entre les commentaires de l'instructeur pendant la classe, les notes polycopiées, les aides audio-visuelles et les activités des participants. Le tableau V offre un modèle de première page de plan de cours. Une fois terminé, ce plan remplirait une double fonction : il servirait de plan de base à partir duquel l'instructeur pourrait établir le détail de ses cours et il constituerait un sommaire du cours qui pourrait être distribué aux étudiants.

L'étape suivante est la préparation des notes de cours. Les classeurs à feuilles mobiles sont en général ce qu'il y a de mieux pour ce genre de travail car ils permettent à l'instructeur d'ajouter ou d'éliminer des notes tout au long du séminaire. Par exemple, à la fin de chaque cours, l'instructeur désirera probablement modifier les notes établies pour la classe suivante en fonction des discussions et des questions laissées sans réponse au cours de la classe qui s'achève, afin que les classes s'enchaînent logiquement. Les notes de cours devraient être aussi lisibles que possible, de façon à ce qu'un autre conseiller puisse les utiliser pour enseigner le même matériel à un autre groupe. L'emploi de références est particulièrement important pour tout conseiller fraîchement arrivé dans une communauté. Le conseiller devrait avoir sous la main une liste de toutes références potentielles (qu'il s'agisse d'expériences personnelles, de noms de personnalités, ou de manuels publiés) en cas de contestation de la part d'un participant à propos d'un point quelconque.

Les notes devraient indiquer le moment où l'instructeur doit s'interrompre pour montrer une affiche, effectuer un schéma au tableau, ou commencer un exercice de jeu de rôles ou d'étude de cas pendant la classe. L'emploi de méthodes audio-visuelles permet d'animer les présentations orales de l'instructeur et d'augmenter considérablement l'intérêt des participants. Les ouvrages cités aux n°s 23, 32 et 33 de la bibliographie sommaire offrent de nombreux renseignements sur l'emploi des techniques audio-visuelles; nous avons résumé ci-dessous quelques unes de ces techniques utiles :

---

3 Pour d'autres idées de formules de cours, voir n° 17 de la bibliographie sommaire.

TABLEAU V : PREMIERE PAGE D'UN MODELE DE PLAN DE COURS

SUJET	POLYCOPIES	AIDES AUDIO-VISUELLES
I. Introduction		
A. Le sponsor local présente l'instructeur; les participants au séminaire se présentent.	P1 : Distribuer le sommaire du séminaire à la classe. (Voir appendice I, document A.)	
B. Exposé du contenu du séminaire dans ses grandes lignes.		AV1 : Affiche indiquant le nom du programme, celui des sponsors, les objectifs et le cycle du programme : séminaire → sélection → consultations particulières.
C. But et contenu du séminaire et du programme de conseil offerts à la communauté.		
D. Question d'ouverture du séminaire : quelles sont les qualités du petit entrepreneur modèle?		
II. Comptabilité et finance		
A. Qu'entend-on par "comptabilité" et en quoi est-ce utile?	P2 : Polycopié énumérant les problèmes spécifiques des SSE auxquels l'entrepreneur pourra faire face plus facilement en améliorant sa comptabilité. (A distribuer après l'entretien décrit à l'appendice II, document A.)	
B. Description du bilan et du compte d'exploitation; différences.	P3 : Demander aux étudiants de compléter un bilan	AV2 : Dessin effectué au tableau pour illustrer comment les dettes et les profits affectent le bilan. (Voir appendice I, document B. 1.)

(a) Notes polycopiées. Les notes polycopiées peuvent servir de base aux explications de l'instructeur et permettent d'assurer que les étudiants ont à leur disposition par écrit les points principaux couverts au cours du séminaire. Il est à noter que ces polycopiés sont en général présentés sous forme de plan pour encourager l'étudiant à prendre lui-même des notes et à utiliser ses dernières en dehors des cours (voir exemples à l'appendice I, documents C.1 - C.4).

(b) Accessoires. L'instructeur peut avantageusement utiliser de simples accessoires pour varier ses présentations et attirer l'attention des participants. Il pourra par exemple montrer un billet de loterie pour illustrer le côté "hasardeux" des affaires, ou retourner ses poches (vides) pour illustrer le problème relatif aux liquidités.

(c) Tableaux et affiches. Les présentations au tableau ou sur affiches peuvent être préparées avant ou pendant la classe. Dans tous les cas, elles devraient être préparées simplement et soigneusement. Si le diagramme ou l'illustration est trop compliquée, il ne fera qu'obscurcir plutôt que clarifier le message. (Voir figures 8 et 17 ci-incluses et l'appendice I, document B.1, pour des exemples d'affiches utilisées dans le cadre du programme de Tuluá, en Colombie).

(d) Autres aides audio-visuelles. Films, films fixes et diapositives peuvent être avantageusement utilisés pour entrecouper les cours magistraux. Ils peuvent également stimuler les discussions en classe.

Cette liste est loin de représenter dans sa totalité l'éventail d'aides audio-visuelles dont l'enseignement du conseiller pourrait bénéficier. Les magnétophones à cassettes, magnétoscopes et accessoires à faire soi-même tels que les tableaux-feutre sont autant d'aides qui pourront être utiles au conseiller-instructeur. C'est au conseiller, cependant, d'intégrer ces aides mécaniques avec ses notes de cours dans un plan de cours global susceptible d'éveiller un maximum d'intérêt chez les étudiants et de présenter le sujet le plus efficacement possible. Il n'est pas toujours facile d'atteindre ce but. Certains conseillers, tout à fait à l'aise devant un auditoire, ne feront probablement que très peu appel à leurs notes. La plupart, cependant, ont besoin de davantage de préparation et de notes pour réussir leur présentation. Vous trouverez ci-dessous d'autres conseils susceptibles d'aider le conseiller à organiser efficacement son séminaire :

(a) Encourager la participation des étudiants pendant les cours. L'échange d'idées entre la classe et l'instructeur est essentiel. Cela permet d'aviver l'intérêt des étudiants, d'enrichir le contenu des cours et aide le conseiller dans son évaluation des participants en tant que futurs candidats pour ses consultations particulières. Il existe plusieurs moyens pour inciter les étudiants à participer en classe :

-- discussion d'études de cas.

-- commentaire d'une affiche, d'une diapositive ou d'un film.

-- réponse à une question posée à tout le groupe par l'instructeur.

-- réponse à une question posée par l'un des participants (c'est-à-dire que le groupe doit s'efforcer de trouver la réponse à la question qu'il aura soulevée).

-- jeux de rôles.

Bien que l'instructeur doive encourager la participation en classe, il ne devrait pas obliger les étudiants à participer en leur posant individuellement des questions difficiles. Ceci ne ferait qu'embarrasser la classe. Par contre, l'instructeur devrait essayer de contenir les étudiants qui ont tendance à dominer la discussion. Les sujets de conversation abordés de façon informelle pendant les pause café pourront également être discutés pendant les cours.

(b) Réponses aux questions. L'instructeur réussit parfois si bien à inciter les étudiants à participer en classe qu'il doit répondre à de nombreuses questions. Etant donné qu'il est important que l'instructeur garde la confiance de sa classe, les questions difficiles pourraient être abordées de la façon suivante :

-- Si l'instructeur est capable de réfléchir tout haut, il pourra aborder la question en procédant par étapes, en classe. Cette méthode de réflexion fournit parfois une meilleure explication qu'une réponse immédiate.

-- Si la réponse à la question fait appel à une expérience ou coutume locale, l'instructeur pourra demander à l'un des participants de répondre. La réponse ainsi obtenue profitera à celui qui a posé la question, mais aussi à l'instructeur.

-- Si la question se rapporte à un sujet abordé plus tard au cours du séminaire, l'instructeur devra attendre ce moment pour y répondre. L'instructeur doit veiller à donner la réponse à cette question dans une classe ultérieure.

-- Si la question demande à être résolue sur le champ mais que l'instructeur pense qu'il ne peut y répondre efficacement, il devra féliciter le questionneur de la perspicacité de son observation et promettre de fournir une réponse au début de la classe suivante. Ceci lui donnera le temps de réfléchir et de consulter ses ouvrages de référence pour trouver une réponse.

(c) Varier la présentation des cours. Pour être efficace, une bonne présentation de cours doit être variée. L'emploi intermittent de matériel audio-visuel est une façon de varier la présentation des cours. L'instructeur peut aussi illustrer son discours de métaphores ou d'anecdotes. Par exemple, la comparaison d'un bilan à une photographie et d'un compte de résultats à un film aura plus d'impact sur la classe qu'une explication plus classique. L'instructeur pourra également varier son style de présentation en s'écartant de ses notes, en se déplaçant dans la classe ou en s'asseyant au lieu de rester debout tout le temps. Il pourra aussi changer complètement de décor en emmenant sa classe visiter une petite entreprise dans une autre ville.

(d) Suggérer progressivement toutes nouvelles idées. L'instructeur devrait présenter les nouvelles idées progressivement au cours du séminaire, en raison du manque de connaissances des participants et du fait qu'ils ne sont pas habitués à aller en classe et qu'ils ont du mal à accepter certains concepts. Dans de nombreux cas, il est préférable que l'instructeur évite certains sujets, ou qu'il attende d'être sûr que son auditoire est prêt à les accepter. Par exemple, la notion de dépréciation et le besoin

d'économiser maintenant en vue du remplacement futur du matériel est difficile à accepter pour un grand nombre de petits entrepreneurs puisque la valeur nominale du matériel qu'ils possèdent augmente en raison de l'inflation.

6. Evaluation du séminaire et sélection de clients pour les services de consultations particulières

L'acquisition de nouveaux concepts relatifs à l'administration des petites entreprises est bien entendu le but principal du séminaire. L'évaluation des cours par les participants et leur demande officielle de participation aux services de consultations particulières permettront entre autres de se rendre compte si le séminaire a atteint son but.

Pour évaluer l'impact d'un cours sur le plan éducatif, on peut distribuer un bref questionnaire aux participants le dernier jour de classe. Ou bien, si le niveau d'alphabétisation est faible, l'instructeur peut poser des questions oralement. Les réponses à des questions du type indiqué ci-dessous pourront aider à améliorer le contenu du séminaire suivant : Quels étaient les sujets les plus ou les moins utiles à votre avis? Comment amélioreriez-vous la façon dont le sujet a été enseigné? Que pensez-vous de la longueur des cours, de l'emploi du temps et du nombre d'étudiants par classe? Quels éléments voudrez-vous appliquer à la gestion de votre entreprise?

Une autre solution serait de se réunir et de discuter avec les participants un mois environ après la fin du séminaire. Ces réunions permettraient d'examiner la quantité de matériel accepté, retenu et appliqué par le petit entrepreneur. Une réunion de classe, avec visite d'une SSE influencée par le séminaire (peut-être suivie par une discussion au cours d'un déjeuner ou d'un dîner), constituerait probablement une façon idéale de clore l'évaluation.

La réussite du séminaire se mesure également au nombre de demandes officielles de participation aux services de consultations particulières effectuées par les entreprises ayant participé au séminaire. Ces demandes sont souvent faites verbalement, ce qui est moins embarrassant qu'une requête par écrit pour les petites entreprises éventuellement rejetées. D'un autre côté, une demande écrite (que ce soit une lettre écrite par le petit entrepreneur ou un formulaire de demande complété) exprime d'une façon plus engagée l'intérêt de l'entreprise. Quelle que soit la méthode de demande la plus appropriée, le but du conseiller à la fin du séminaire est d'obtenir plus de candidats pour ses services de consultations particulières qu'il ne pourra en accepter.

Le rejet des demandes d'admission est une question délicate. Si ce rejet est irrévocable--par exemple, le propriétaire est un alcoolique invétéré, ou persiste à fabriquer des produits sans avenir sur le marché--le conseiller doit agir fermement mais avec diplomatie. Toutefois, si le refus est basé sur des circonstances ou des attitudes susceptibles de changer, le conseiller devrait donner une seconde chance à l'entrepreneur pour participer aux services particuliers. L'entrepreneur pourrait par exemple recevoir de l'aide après avoir participé à la brève session critique ayant lieu un mois environ après le séminaire. Il serait possible aussi que la SSE s'inscrive au deuxième séminaire et que sa candidature pour les services de consultations particulières soit considérée avec celle des entreprises d'un autre groupe. Cependant, même s'il est difficile de dire "non", il est important que le principe de sélectivité soit respecté.

Le conseiller peut amoindrir la frustration des candidats refusés en rehaussant la valeur du séminaire. Néanmoins, on se demandera pourquoi tous les participants intéressés ne pourraient pas bénéficier des services de consultations particulières à la fin du séminaire. Pourquoi faire une sélection? Un certain nombre de facteurs sociaux et économiques, mentionnés dans la discussion relative à l'"entreprise cible" au premier chapitre, justifient cette méthode. La sélectivité pousse les SSE à rivaliser pour avoir le privilège de bénéficier de ces services; elles y attacheront donc probablement plus d'importance lorsqu'elles seront acceptées. Etant donné que le faible montant des droits d'inscription à ses services ne limite pas vraiment la demande, la sélection par la compétition constitue un moyen de limitation efficace.

Le premier chapitre contient une description de l'"entreprise cible", qui représente le candidat idéal pour les services d'assistance en conseil de gestion. Bien que les caractéristiques générales de ce type d'entreprises--taille, possession de certains biens par le propriétaire, niveau d'instruction de base et quelques ressources financières--constituent des critères de sélection importants, elles ne sont pas suffisantes. Il faut également pouvoir répondre aux questions suivantes :

(a) Le conseiller est-il sûr de l'intégrité et de la stabilité de l'entreprise? Avant d'offrir ses services de conseil à une SSE, le conseiller devrait établir une évaluation précise de la personnalité de l'entrepreneur. Est-il honnête et capable d'accepter de nouvelles idées? A-t-il des problèmes de santé ou des problèmes personnels qui entravent ses activités professionnelles? Comment sont les employés de l'entreprise? Est-ce qu'il y a de fréquents changements de personnel au niveau

des postes principaux tels que celui du directeur de l'usine ou du comptable?

Les observations du conseiller et celles de collègues permettront de se faire une idée précise de l'intégrité et de la stabilité des petits entrepreneurs en tant que clients potentiels.

(b) L'entreprise a-t-elle un avenir? Le conseiller doit s'assurer que les perspectives d'avenir à long terme de l'entreprise lui permettront de mettre les services de conseil à profit. De même, il doit s'assurer que les problèmes de marketing et autres problèmes de la SSE sont résolubles. Par exemple, il arrive que la médiocrité du service de comptabilité d'une entreprise constitue le principal obstacle à sa croissance future. Toutefois, si le mari (ou la femme) du propriétaire refuse de modifier ses méthodes de comptabilité inadéquates ou de renoncer à ses fonctions, cet obstacle crucial à la croissance de l'entreprise restera, à moins d'un divorce, sans solution. Le conseiller ne peut pas améliorer tous les problèmes des SSE. En fait, son intervention aggrave parfois certains problèmes.

(c) Pour quelles raisons l'entreprise désire-t-elle les services d'un conseiller? Il se peut que l'entrepreneur recherche la compétence, la faculté de concentration et l'objectivité que le conseiller consacrerait à la résolution d'un problème. Toutefois, il arrive parfois que les raisons de la demande d'assistance soient d'une toute autre nature, bien que l'entrepreneur affirme vouloir améliorer la gestion de l'entreprise. Il se peut que l'entreprise essaie d'obtenir un prêt, sans avoir l'intention de faire des changements. Ou bien, le directeur désire tout simplement avoir l'appui d'une opinion extérieure pour renvoyer un beau-frère peu courageux. Ces exemples parmi tant d'autres illustrent un manque de volonté ou de capacité de la part de l'entrepreneur à exécuter les changements nécessaires. Le conseiller doit identifier les vraies raisons de la demande de service de conseil puis se demander si ces raisons permettent l'établissement de bons rapports conseiller-client.

Certains types d'entreprises, de par leur nature propre, ne sont pas du tout adaptés aux objectifs poursuivis

par le programme de conseil; leur candidature ne devrait donc pas être acceptée. Ces entreprises pourront, cependant, assister au séminaire. Ce sont :

-- les concessionnaires nationaux ou magasins à succursales multiples

-- les entreprises sous le contrôle d'investisseurs étrangers

-- les petites entreprises servant de passe-temps à un propriétaire riche ou absentéiste

-- les grosses entreprises rentables capables de financer leurs propres services de conseil

-- les sociétés sur le point de faire faillite.

En ce qui concerne le dernier point, il convient d'ajouter que le conseiller ne doit pas automatiquement éviter les cas difficiles, mais il doit se tenir à l'écart des désastres financiers imminents, en particulier si la confiance des entrepreneurs et sa réputation de succès ne sont pas encore fermement assurées. En général, le conseiller devrait se contenter de choisir des SSE stables au début de sa carrière et n'accepter les clients plus difficiles qu'après avoir acquis davantage d'expérience en conseil de gestion.

C. Service de conseil pour entreprises cibles

1. Etablissement des rapports conseiller-client

Si les SSE sont choisies avec soin, les conseillers en charge des services d'aide à la gestion doivent également être soigneusement sélectionnés : ils doivent s'y entendre en matière d'administration de petites entreprises et être capables de communiquer leurs connaissances efficacement au petit entrepreneur. Leur compétence doit englober un certain nombre de domaines de la gestion d'entreprise (voir section 5, "Comment aborder des problèmes spécifiques"). Ils doivent être capables de résoudre des problèmes de façon analytique et pragmatique, étant donné qu'un grand nombre des problèmes rencontrés par les petites entreprises ne sont pas résolus dans les manuels. Leur compétence dans le domaine des relations humaines est toute aussi importante; ils doivent faire preuve d'énergie et de compréhension et être capables de persuader l'entrepreneur d'adopter de nouvelles idées. Ces qualités aideront le conseiller à combler le fossé susceptible de le séparer des petits entrepreneurs sur le plan de l'éducation, de la culture et de l'âge, et à établir des rapports de respect mutuel.

Le conseiller aura en général des rapports avec d'autres personnes en dehors du petit propriétaire-gérant, par exemple, avec des comptables, des avocats, des banquiers, des agents du gouvernement ainsi que l'apprenti conseiller appelé à le remplacer. Au sein même de l'entreprise, le conseiller entretient également des rapports avec les employés.

La grande variété de clients et de personnes avec lesquels le conseiller doit travailler rend sa tâche compliquée. Il doit faire office de professeur, résoudre des problèmes et faire des recommandations pour diverses personnes. Ces trois fonctions sont nécessaires, tout comme le caractère professionnel et confidentiel des services de conseil est nécessaire.

Outre les qualités exigées du conseiller et du client, quatre autres facteurs (traités plus en détail tout au long des sections 3 et 4) permettent d'assurer l'établissement de rapports fructueux entre le conseiller et sa clientèle :

(a) Le conseiller doit habiter dans la localité où il travaille. Les petits entrepreneurs participent en général aux activités civiques et sociales de la communauté. Afin de mieux connaître ses clients et de bien comprendre le fonctionnement de leurs entreprises, le conseiller doit donc aussi s'efforcer de comprendre la culture locale. Pour acquérir ces connaissances, les enquêtes et les discussions avec les notables de la localité

ne suffisent pas; il faut non seulement travailler, mais aussi vivre au sein de la communauté.

Lorsque le conseiller réside en dehors de la communauté (par exemple dans une ville voisine), ses contacts avec ses clients sont limités. Lorsqu'il réside dans la localité, le conseiller peut se permettre de prendre une bière ou une tasse de thé avec un client après le travail, et de discuter dans une atmosphère détendue de nouveaux moyens de résoudre un problème particulier.

(b) Il est nécessaire également que le conseiller garde une certaine distance dans ses relations avec la clientèle afin de réaliser sa tâche. L'adoption d'un plan de travail logique, tel que celui traité plus haut, est une façon de préserver le caractère professionnel des services de conseil. On pourra également établir des honoraires pour les services du conseiller afin d'aider à couvrir le coût du programme de conseil. Ce type de rapports permet d'envisager les problèmes de l'entreprise et les solutions proposées par le conseiller avec objectivité; cela permet également de créer pour le conseiller et le client une situation structurée qui prévoit l'obtention de certains bénéfices matériels dans un délai donné. Tout en gardant une certaine distance avec son client, le conseiller doit faire preuve d'une certaine familiarité afin que le petit entrepreneur parle ouvertement des problèmes de son entreprise. Le conseiller joue alors le rôle d'un confident attentif plutôt que celui d'un "expert".

(c) La confiance est un facteur essentiel dans tout service de conseil et doit être établie très tôt entre le conseiller et le client. Le client doit avoir confiance dans l'aptitude du conseiller à l'aider à résoudre les problèmes de son entreprise; il doit aussi avoir confiance que le conseiller ne trahira par les informations confidentielles qu'il aura reçues sur son entreprise. Le conseiller, par contre, doit être sûr de pouvoir obtenir des renseignements fiables du client afin d'accomplir sa tâche. Il est nécessaire également que le client réagisse en toute sincérité aux idées proposées par le conseiller et offre des solutions personnelles sans éprouver de sentiment d'infériorité auprès de ce dernier. De tels rapports ne s'établissent

pas en une journée mais exigent temps et patience de la part des deux parties. Au départ, il arrive souvent que le client soit loin de confier toute la vérité sur son entreprise et que le conseiller s'adresse au client d'une façon détournée et excessivement flatteuse afin de gagner sa confiance. Cette étape, bien que nécessaire, doit rapidement évoluer vers l'établissement de rapports plus francs et plus honnêtes entre le client et le conseiller.

(d) Le conseiller doit opter pour une politique de moyen terme. Le petit entrepreneur est souvent accablé par un large éventail de problèmes de gestion, dont la plupart, selon lui, doivent être résolus immédiatement : échéance de factures, panne de machines, démission d'ouvriers; le conseiller peut être tenté de passer son temps à aider son client à résoudre ce genre de problèmes. Le conseiller pourra en fait aborder quelques uns de ces problèmes au début, à la fois pour s'assurer la confiance de son client et pour éliminer une partie des éléments qui exercent des pressions directes sur l'entreprise afin que le propriétaire puisse mieux se concentrer sur les questions d'une portée beaucoup plus vaste. Toutefois, alors que le propriétaire continue de s'efforcer de régler les petits détails journaliers de la conduite de son entreprise, le conseiller doit s'efforcer de trouver des solutions systématiques à moyen terme aux problèmes de l'entreprise. L'objectif principal du conseiller, par exemple, ne doit pas être d'essayer d'acquérir le gadget qui manque pour expédier la commande "X" à temps, mais plutôt de s'efforcer de concevoir des systèmes d'approvisionnement et de gestion des stocks qui empêcheront ce type de problème de se renouveler à l'avenir.

2. Planification des services de conseil

Pour être efficaces, les services de conseil pour petites entreprises doivent être soigneusement planifiés. Une fois les SSE clientes choisies, certaines mesures permettront d'assurer la productivité des services du conseiller. On pourra, par exemple, préparer un diagnostic relatif à l'entreprise, évaluer dans quelle mesure l'entreprise est intéressée à mettre en pratique les recommandations du conseiller et en a la capacité, et planifier les visites que le conseiller devra rendre aux clients.

(a) Préparation du diagnostic

La plupart des services de conseil débutent par une période pendant laquelle le conseiller et le client s'observent mutuellement. Le conseiller pourra, s'il le désire, traiter cette période comme une première phase diagnostique; cette phase s'étendra d'une à deux semaines, sera gratuite et n'exigera aucun engagement de la part du petit entrepreneur. Le rapport du conseiller à la fin de cette phase diagnostique permettrait aux deux parties de mettre fin de bonne heure éventuellement à des rapports dont l'avenir leur semblerait infructueux. Du point de vue du conseiller, l'avantage de cette méthode est qu'elle lui donne une occasion supplémentaire de limiter l'accès à ses services uniquement aux SSE sincèrement intéressées et ayant la capacité de mettre en pratique ses recommandations.

Pendant la phase diagnostique, le conseiller doit accomplir les tâches essentielles suivantes :

-- Apprendre à connaître le propriétaire et son entreprise, principalement en posant des questions.

-- Rencontrer d'autres employés importants de l'entreprise et leur parler brièvement (ex., le comptable, le contremaître, le chef des ventes) et déterminer qui travaille à plein temps, qui travaille à temps partiel et qui fait partie de la famille du propriétaire.

-- Inspecter les locaux de l'entreprise; dans le cas d'une entreprise industrielle, se renseigner de façon générale sur les méthodes de fabrication employées.

-- Identifier et établir la priorité des problèmes de l'entreprise (en particulier étudier les rapports comptabilité, banque et crédit).

-- Recueillir des données de base essentielles, telles que le chiffre mensuel estimatif des ventes. Ceci permettra plus tard, également, d'évaluer l'efficacité des services de conseil.

Accomplies avec efficacité, les tâches ci-dessus devraient révéler si les problèmes de l'entreprise peuvent être résolus avec l'aide du conseiller. Menée efficacement, la phase diagnostique doit permettre de définir l'objectif principal du service de conseil et par la suite doit contribuer à l'approbation d'un plan de travail par les deux parties.

Cette phase devrait également permettre l'ébaboration d'un plan de programme au succès garanti basé sur l'évaluation du ou des problèmes prioritaires du client et sur les ressources humaines et financières dont il dispose pour résoudre ce ou ces problèmes.

Au départ, l'entrepreneur verra probablement le conseiller comme un étranger qui a, pour l'aider, des motifs contestables et qui ne restera probablement pas longtemps dans sa communauté. Conséquemment, le petit entrepreneur essayera souvent de profiter du conseiller en le pressant à aborder un grand nombre des problèmes de l'entreprise aussi vite que possible. L'un des objectifs de la phase diagnostique est précisément de réduire la liste des problèmes à un niveau abordable par le conseiller et d'établir entre le client et le conseiller un sentiment de confiance.

La phase diagnostique sera plus ou moins longue selon la situation de l'entreprise. En moyenne, toutefois, cette phase ne devra pas dépasser six entrevues d'une heure étalée sur une période de deux semaines. Au cours de cette période, le conseiller doit poser de façon informelle un certain nombre de questions concernant l'entreprise; le tableau VI donne des exemples de questions. Ce type d'entrevue pourra avoir lieu dans le bureau du propriétaire ou autour d'un verre dans une taverne ou un restaurant local, mais certainement pas dans le bureau du conseiller, ce qui risquerait de mettre le client mal à l'aise et de limiter l'échange d'informations entre le client et le conseiller.

A la fin de la phase diagnostique, le conseiller devrait discuter des résultats de ces entrevues avec le client. Si de cette discussion ressort une volonté de la part des deux parties à poursuivre les services de conseil, un plan de travail devra alors être rédigé par écrit à la lumière des résultats de la phase diagnostique. Une fois signé ou accepté d'une façon ou d'une autre par le client et le conseiller, ce plan fournira les objectifs et les étapes qui permettront la bonne conduite et par la suite l'évaluation des services de conseil. Il serait peut-être utile également que le conseiller présente un contrat ou une lettre d'intention au client avant d'entamer les services de conseil. Ce document devrait décrire dans le détail les rôles et responsabilités de chacune des parties dans le cadre de ces services ainsi que les objectifs, le coût et la durée de ces services. Ce pourrait être une sorte de contrat signé par les deux parties. Si la formule contrat intimide le petit entrepreneur, une lettre d'intention signée par le conseiller et présentée au client peut remplir la même fonction. Quelle que soit la formule utilisée, il est important d'établir clairement les "règles du jeu" avant d'entamer les services de conseil (voir appendice II, document B. pour un modèle de lettre d'intention).

TABLEAU VI

Exemples de questions à poser au petit entrepreneur

au début des services de conseil

PRODUITS/SERVICES (P-S)

- Pour quels P-S les clients s'adressent-ils à vous?
- Parmi les P-S que vous offrez, quels sont ceux qui ont le plus de classe?
- Quels sont vos nouveaux P-S? Les P-S en baisse de popularité?
- Envisagez-vous la mise au point de nouveaux P-S?
- Comment sont vos P-S en comparaison avec ceux de vos rivaux?
- Quel facteur économique (valeur ajoutée) apportez-vous?
- Parmi les P-S offerts par votre entreprise, quel est le plus rentable? Le moins rentable?

CLIENTELE

- Quel genre d'affaires traitez-vous et avec quels clients? Quelle en est la rentabilité et quels sont les investissements?
- Quels marchés desservez-vous actuellement?
- Quels nouveaux marchés pourriez-vous desservir?
- Comment vos clients vous jugent-ils?
- Quels sont d'après eux vos points faibles et vos points forts?

PRIX

- Comment établissez-vous vos prix?
- Quand les avez-vous révisés pour la dernière fois?
- Comment sont-ils par rapport aux prix de vos concurrents?

PRISE DE DECISIONS

- Quelles décisions sont cruciales pour votre firme?
- Qui prend quelles décisions et sur quelles bases? (question cruciale)
- Vos décisions sont-elles basées sur une information adéquate?
- Comment peut-on améliorer votre processus de prise de décisions?

PERSONNEL

- Que savez-vous de votre personnel directeur et technique en ce qui concerne l'âge, la compétence, le potentiel, les fluctuations et la retraite?
- Comment votre programme d'avantages sociaux se mesure-t-il à celui d'autres entreprises?
- A quoi aspire votre personnel?
- Qu'est-ce que votre personnel pense de votre entreprise? Des perspectives d'avenir de la firme? De son propre avenir?

RISQUES

- Que feriez-vous si des changements importants survenaient dans vos produits-services; vos clients; vos concurrents; votre personnel clé; le voisinage de votre entreprise; vos sources d'approvisionnement?

RENTABILITE

- Comment le taux de rentabilité de votre firme se mesure-t-il aux taux de rentabilité de l'industrie en général?
  Au taux caractéristique de vos meilleures périodes?
- Quelles mesures prennez-vous sur la base de l'information dont vous disposez?
- Quelles mesures prendriez-vous si vous disposiez d'informations supplémentaires?

ADAPTATION AUTORISEE DE : Cohn, Theodore, and Lindberg, Roy A. Survival and Growth : Management Strategies for the Small Firm (New York : AMACOM, a division of American Management Associations, 1974), pp. 52-53.

(b) Evaluation des performances de l'entreprise

On ne peut se baser uniquement sur les réponses, aussi satisfaisantes soient-elles, fournies par l'entrepreneur aux questions du conseiller au cours de la phase diagnostique pour évaluer dans quelle mesure la SSE a la volonté et la capacité d'adopter des changements. La preuve est dans l'action. Le conseiller devrait donc inciter l'entrepreneur à faire de petits changements dans son entreprise, soit dans le cadre de la phase diagnostique, soit au cours du déroulement des services de conseil. Le conseiller doit tout d'abord se concentrer sur un problème relativement simple, qui a déjà été identifié par le propriétaire. Le conseiller indiquerait ensuite dans ses grandes lignes un petit changement à faire au niveau de la gestion afin de résoudre ce problème. Après avoir expliqué de façon adéquate au propriétaire la procédure à suivre pour effectuer ce changement, le conseiller cesserait de rendre visite au petit entrepreneur jusqu'à ce que le changement ait été mis en pratique avec succès.

Cette méthode permet d'aider le client à aborder tout changement complexe, tel que l'établissement d'un système comptable, progressivement, étape par étape. Par exemple, si le propriétaire ne peut faire accorder ses entrées de caisse journalières et ses relevés bancaires mensuels, il est inutile d'aborder la tenue de livres. De la même façon, il serait bon que le client fasse l'inventaire de ses stocks avant d'établir un bilan de fondation. Bien sûr, afin de pouvoir évaluer correctement la volonté du client à effectuer des changements, le conseiller doit expliquer soigneusement chaque nouvelle procédure au propriétaire.

Le but de ces tests de performance n'est pas de créer des obstacles contrariants pour le petit entrepreneur. Ces tests ne doivent pas non plus interrompre outre mesure le déroulement du programme de conseil. Au contraire, ils devraient inciter le petit entrepreneur à aborder et effectuer les changements un par un. L'accomplissement progressif de ces tests permettra en outre au conseiller de gérer son temps efficacement et de s'occuper de six à 12 clients à la fois.

(c) Planification des visites du conseiller

Une fois que le programme de conseil est en route, le conseiller doit soigneusement gérer le temps qu'il passe avec ses clients. Bien que dans la plupart des cultures on s'attende à ce que le conseiller bavarde avant ou pendant les sessions de travail, le conseiller ne devrait pas perdre de temps dans de longues discussions sans objet avec le propriétaire. Il devrait étudier les problèmes, envisager des solutions possibles et esquisser des nouvelles questions avant chaque visite. De plus, les visites ne devraient pas prendre plus de deux à trois heures par semaine par entreprise. Ces

suggestions devraient éviter que le conseiller, aveuglé par les détails (ex.: détails de la conduite journalière de l'entreprise), ne perde de vue l'objectif principal (ex. : la création d'une stratégie commerciale générale pour le client). La section qui suit présente d'autres techniques de planification que le conseiller pourra mettre à profit dans le cadre de ses consultations quotidiennes.

3. Services de consultations particulières

(a) Préparation

Nous suggérons ci-dessous une liste d'articles susceptibles d'aider le conseiller dans sa tâche :

-- cahier de papier rayé pour prendre des notes

-- feuilles de comptabilité pour montrer au client les modèles de systèmes comptables proposés

-- chemise pour ranger les dossiers confidentiels de chaque client

-- bureau pour ranger les dossiers et faire les travaux d'écriture

-- serviette pour protéger les papiers et cahiers lorsque le conseiller les apporte avec lui chez le client

-- stylos, crayons (noir et rouge) et gomme

-- règle large pour faciliter la lecture ou l'écriture sur les longues feuilles de comptabilité

-- ouvrages de référence à portée de la main, tels que le présent manuel et le manuel de comptabilité MICRON

-- cartes d'affaires (selon la situation)

-- calculatrice à quatre opérations.

Ainsi équipé, le conseiller est prêt à passer à l'action avec son ou ses clients. Bien que le conseiller ne doive pas passer son temps à son bureau, il doit tenir à jour les dossiers de chacun de ses clients afin de pouvoir mesurer les progrès accomplis. Chacun de ces dossiers doit contenir des documents clef concernant les services de conseil (ex. : plans de travail, lettre d'intention, échantillons des formulaires comptables du client et copies des lettres de

recommandation écrites par le conseiller). Le conseiller doit aussi ajouter à ces dossiers des exemplaires des polycopiés ou illustrations utilisés pour expliquer divers points au client. Il serait préférable que tous ces papiers soient visés par le propriétaire pour indiquer qu'il les a examinés avec le conseiller. Si un client affirme plus tard que le conseiller ne lui a donné aucun conseil ni aucune explication à propos d'un problème quelconque lorsqu'il en avait besoin, les documents ainsi contresignés témoigneront du déroulement des services rendus et des conseils prodigués à l'entrepreneur.

Il serait bon également que le conseiller prenne note de toutes les visites faites aux entreprises de ses clients. Il pourra par exemple diviser son cahier en différentes sections, une section pour chacune des entreprises, dans lesquelles il notera les questions à traiter avant chaque visite; il pourra ensuite y rapporter les conversations pertinentes qui auront eu lieu au cours de ces visites. Certains entrepreneurs sont parfois mal à l'aise lorsque l'on prend des notes en leur présence; dans ce cas, le conseiller attendra la fin de l'entrevue pour noter ses observations.

Enfin, le conseiller doit noter soigneusement (de préférence sous le contrôle de l'institution travaillant avec lui) les honoraires perçus pour les services de conseil, les dépenses encourues pour le matériel nécessaire au séminaire et toutes autres dépenses associées au programme. Il doit également noter son emploi du temps quotidien dans un journal. Tous ces documents aideront à témoigner de la conscience professionnelle du conseiller. Le conseiller devrait être prudent en ce qui concerne l'acceptation de cadeaux ou de remises sur marchandises provenant d'un client. Même si le client est bien intentionné, de telles faveurs pourraient porter préjudice à la réputation du conseiller, qui risquerait alors d'être accusé d'impartialité envers le client.

(b) Techniques de persuasion

Avant de pouvoir persuader un client, il s'agit de gagner sa confiance. Ce n'est pas en prenant un air de supériorité à l'égard du client que le conseiller y parviendra. Ce n'est pas non plus en se pliant aux moindres désirs de son client ou en passant beaucoup de temps à bavarder avec lui qu'il gagnera son respect. Le conseiller devrait plutôt s'efforcer d'établir des rapports de respect mutuel avec le client. Comme nous l'avons vu plus haut, ces rapports ne peuvent s'établir du jour au lendemain--il faut du temps pour que le conseiller s'habitue à son rôle et à la personnalité du propriétaire et pour apaiser les craintes du propriétaire et le convaincre que l'entrepreneur n'est pas en fait un percepteur des contributions déguisé ni un entrepreneur rival à l'affût de secrets professionnels.

Le conseiller doit passer la majeure partie de son temps de consultation à observer et écouter le client. Il arrive souvent que le petit entrepreneur demande l'aide du conseiller de façon pressante en disant "C'est vous le spécialiste, dites-moi ce qu'il faut faire." Néanmoins, le conseiller aura plus de chance que ses recommandations soit mises en pratique si elles sont présentées comme des idées émanant du client. Ecouter le client conter sa version des problèmes de l'entreprise et observer le processus de production employé, les employés et la clientèle de l'entreprise peuvent également aider le conseiller à envisager clairement les problèmes et perspectives d'avenir de l'entreprise. Le conseiller sera parfois tenté de formuler immédiatement des recommandations pour économiser du temps. Ceci se traduit en général par une fausse économie de temps. Souvent le propriétaire a plus besoin qu'on l'aide à identifier des problèmes et qu'on l'encourage ensuite à les résoudre que des conseils d'un spécialiste. Il sera bon également que le conseiller incite l'entrepreneur à tenir compte davantage des suggestions de ses employés pour résoudre les problèmes de l'entreprise. L'appendice II, document D renferme d'autres conseils pratiques sur l'art d'écouter.

Si le conseiller doit s'efforcer d'apprendre à écouter son client, il doit également ne pas avoir peur de s'exprimer quand il le faut. Il doit aider le client à tirer des conclusions lorsque des questions ont été soulevées au lieu de laisser en suspens des questions susceptibles d'être plus ou moins bien interprétées. Pour être persuasif, le conseiller doit être naturel. Il est impossible d'adopter une technique de persuasion qui soit contre sa nature, mais le conseiller doit exploiter au mieux ses dons de persuasion.

Le conseiller doit user modérément de recommandations. Quelques conseils pertinents auront une influence beaucoup plus positive sur le client qu'un grand nombre d'idées et de projets, dont certains sont appelés à échouer. Lorsqu'il suggère de nouvelles idées, le conseiller devrait, dans la mesure du possible, greffer les changements indiqués sur des méthodes actuellement employées par le client, ou sur de nouvelles idées proposées par le propriétaire ou ses employés. Cette technique permet d'assurer que le client acceptera le changement, puisque la nouvelle idée est basée sur le statu quo. En outre, si le changement menait à l'échec, le propriétaire pourrait toujours se rabattre sur l'ancien système.

Il existe un certain nombre d'autres techniques qui pourront aider le conseiller à guider le client dans une voie donnée. Pour illustrer ses explications, le conseiller pourra utiliser des exemples de cas qu'il aura rédigés par écrit ainsi que des dessins et des accessoires. Il pourra aussi citer en exemple, dans un domaine donné de la gestion

d'entreprise, d'autres entreprises clientes. Il devra cependant prendre soin de ne pas dévoiler à un autre client les informations confidentielles qui lui auront été confiées. Le conseiller devra également veiller à ne pas favoriser un client plus qu'un autre, mais à traiter toutes les SSE de la même façon, en consacrant à chacune d'elles un nombre d'heures de consultation raisonnable. Enfin, le conseiller devra faire ses recommandations à l'entrepreneur en privé pour éviter d'embarrasser ce dernier devant ses clients ou ses employés. Dans les grosses SSE, le conseiller doit être capable de faire la part du caractère confidentiel des informations reçues par les employées concernant leurs problèmes et de sa responsabilité première envers le propriétaire-gérant. De plus, dans ses rapports avec les employés de l'entreprise, le conseiller devra prendre soin de souligner qu'il joue au sein de l'entreprise un rôle de conseiller--il est essentiel que toutes les décisions administratives émanent du propriétaire ou d'un employé de grade supérieur.

Les directives résumées ci-dessous devraient aider le conseiller à persuader ses clients :

-- Connaître la valeur de vos services pour le client, et selon le cas, invoquer votre compétence en la matière.

-- Connaître la personne que vous voulez persuader. Le client est-il méfiant, crédule, acariâtre? Si vous connaissez bien le caractère de l'entrepreneur, vous saurez mieux à quel moment et comment le persuader.

-- Créer une atmosphère favorable à l'acceptation de vos suggestions. Selon l'environnement, tel ou tel client sera plus ou moins enclin à accueillir favorablement vos suggestions. Tel propriétaire se trouvera plus à l'aise pour discuter dans son atelier, tel autre préférera son domicile ou son bureau, tel autre encore le club local. Le choix du moment de l'entrevue est également important pour persuader votre client. Si le client est pressé d'expédier une commande, il ne sera probablement pas d'humeur à prêter attention à vos conseils.

-- Laisser le client parler; le laisser se persuader lui-même d'accepter une nouvelle idée.

-- Savoir conclure le marché. Le but des techniques présentées ci-dessus est de préparer le client à accepter la nouvelle

idée. Pour obtenir son consentement, il s'agit de savoir choisir le bon moment et de faire preuve de finesse.

(c) Résolution des problèmes

La résolution d'un problème donné dépend en partie de la façon dont le conseiller et le client abordent le problème. Les dessins de la figure 6 illustrent une méthode que le conseiller pourra utilement employer pour aborder les problèmes posés. Les deux premiers préceptes suggèrent d'examiner les éléments d'un problème afin de leur trouver une trame commune et d'éviter de former un jugement trop hatif. Les deux préceptes suivants recommandent d'examiner le problème dans son contexte propre et de proposer deux solutions possibles au lieu d'une. Le cinquième précepte, selon lequel un conseiller devrait évaluer ses propres idées d'un oeil critique et évaluer celles des autres de façon constructive, est souvent difficile à respecter. Il arrive que le conseiller, en raison de son statut, reste sourd aux suggestions d'autrui et refuse de travailler à partir des pratiques traditionnelles, qui, en fin de compte, sont parfois les meilleures.

Le sixième précepte recommande au conseiller de passer du concret à l'abstrait lorsqu'il parle à son client. Par exemple, le problème de liquidité de l'entreprise peut être illustré de façon abstraite en termes de faible coefficient de liquidité et de niveau médiocre de roulement des actifs circulants. D'une façon plus concrète, il s'agit d'un blocage du flux matériel d'argent au sein de l'entreprise. Bien que différents, ces deux types d'explications pourront être utiles pour communiquer cette notion au petit entrepreneur.

Le septième précepte conseille de prendre un moment de repos lorsque l'on est en panne. Dans ce domaine d'assistance aux SSE, il arrive souvent que l'on soit en panne. Bien qu'un changement complet de cadre (prendre des vacances ou se lancer dans un projet tout à fait différent) puisse être utile, le conseiller pourra aussi se contenter d'un changement moins brutal et concentrer son attention sur un problème de moindre importance et plus facile à résoudre. Ce changement lui permettra de continuer sur sa lancée et de faire en sorte que le client ne perde pas confiance dans ses services. Cela permettra également au conseiller de s'éloigner du problème initial et d'y revenir plus tard pour l'examiner sous un nouveau jour.

Discuter de ses problèmes avec quelqu'un d'autre (huitième précepte) est une autre façon d'aborder un problème quand on se trouve dans une impasse. Le superviseur local du conseiller, le coordinateur du programme ou un ami personnel pourront discuter du problème avec le conseiller et lui donner

Figure 6 : Processus de résolution de problèmes

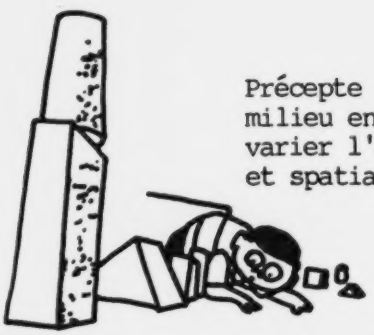
1

Précepte I : Examiner les éléments du problème rapidement les uns après les autres plusieurs fois, jusqu'à ce que l'on trouve une trame commune à tous ces éléments.

2

Précepte II : Suspendre tout jugement. Eviter de tirer des conclusions hâtives.

3

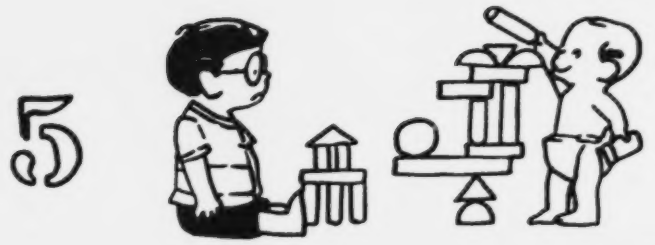


Précepte III : Explorer le milieu environnant. Faire varier l'agencement temporel et spatial des éléments.

4

Précepte IV : Fournir une deuxième solution après la première.

Figure 6 (suite)



Précepte V : Evaluer ses propres idées d'un oeil critique. Critiquer les idées des autres de façon constructive.

Précepte VI : Lorsque l'on se trouve dans une impasse, changer de point de vue. Si la représentation concrète ne donne rien, essayer une représentation abstraite et vice versa.

Précepte VII : Prendre un moment de repos lorsque l'on se trouve dans une impasse.

Précepte VIII : Discuter de ses problèmes avec quelqu'un d'autre.

Source : "Solving Problems" par Ray Hyman et Barry Anderson, pp. 52-62, Organizational Psychology : A Book of Readings, édité par David A. Kolb, Irwin A. Rubin et James M. McIntyre (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1974). Reproduction autorisée par l'auteur.

des conseils utiles. Lorsque le problème touche à certains domaines spéciaux, le conseiller devrait demander à des professionnels locaux, avocats, comptables et banquiers, de l'aider à trouver une solution--en faisant attention là encore à respecter le caractère confidentiel des informations données par le client.

4. Recommandations finales, suivi et évaluation

A la fin des services de conseil, en plus d'un rapport verbal détaillé, le conseiller devrait établir pour son client une liste écrite de recommandations. Ceci permet de faire clairement comprendre au client les suggestions finales du conseiller; en outre, cela facilite également l'évaluation future des services de conseil. Le rapport écrit doit être bref, en général pas plus de six pages à double interligne. Il doit également mettre clairement l'accent sur les questions intéressant le client-lecteur, sans répéter ce qu'il sait déjà. Si le conseiller ou le directeur du programme désire un compte rendu général des services de consultations particulières, il serait préférable de produire un rapport séparé à cet effet.

Le conseiller peut fournir de plus amples détails lorsqu'il présente au client son rapport verbal. Ce rapport devrait comprendre trois sections principales : historique et objectifs, résultats des services au moment où le rapport est présenté et plus important encore, mesures dont le client doit assurer le suivi afin de maintenir les progrès réalisés au cours des services de conseil. Le conseiller pourra assurer le suivi de ses services en rendant visite à son ex-client (par exemple, une ou deux fois par mois) afin de vérifier dans quelle mesure il parvient à réaliser de lui-même d'autres changements. Si, une fois les services de conseil officiellement terminés, le client a toujours besoin d'aide, le conseiller pourra essayer d'obtenir de conseillers en gestion du gouvernement ou de comptables locaux qu'ils continuent à aider l'entreprise.

Les services de conseil se terminent par une évaluation. Comment peut-on, cependant, mesurer le succès de services ou d'un programme de conseil? Comment évaluer de tels services? Bien que l'objectif principal du conseiller soit en fin de compte d'augmenter les bénéfices des SSE, ce résultat, en particulier par intérimat, peut paraître difficile à atteindre ou quantifier. De plus, les bénéfices ne sont pas le seul indicateur de réussite. Un accroissement de la liquidité et une amélioration au niveau du ratio d'endettement, de la stabilité des recettes et de la productivité des ouvriers sont également des facteurs essentiels à la survie et à l'expansion de l'entreprise, même s'ils n'ont pas un impact immédiat sur les bénéfices. Comment évaluer ces impacts? L'évaluation devient encore plus complexe lorsque l'on tient compte des effets sociaux et économiques engendrés par la croissance des

SSE stimulée par les services d'aide à la gestion. Les liaisons en amont et en aval, le nombre d'ouvriers employés et formés sont autant d'indicateurs pertinents.

Quelle que soit la méthode d'évaluation choisie, il est souvent difficile d'obtenir des données adéquates des SSE. Par exemple, il est souvent difficile de déterminer de combien les ventes, les bénéfices ou le capital ont augmenté pendant les services de conseil si ces quantités n'avaient pas été relevées de façon adéquate dans la période servant de base à la comparaison. Par conséquent, il est souvent nécessaire d'évaluer le succès ou l'échec des services de conseil en gestion de façon indirecte, par exemple, d'après le nombre de systèmes comptables installés avec succès, ou le nombre d'entrepreneurs ou d'employés formés. De plus, l'évaluation des services de conseil pour SSE manque souvent de précision même lorsque l'on dispose d'un système comptable fiable, étant donné que l'aide à la gestion n'est qu'une petite variable parmi toutes les variables qui jouent sur la marche de l'entreprise du client. La situation économique générale, la santé du propriétaire et divers autres facteurs peuvent également influer sur la croissance de l'entreprise.

Malgré les difficultés que comporte un tel exercice, chaque programme de conseil en gestion pour SSE devrait être évalué. De façon générale, l'évaluation devrait porter sur trois éléments : efficacité, efficience et portée. L'efficacité indique si les objectifs principaux des services de conseil ont été atteints. L'efficience indique si les bénéfices de l'entreprise étaient suffisants pour justifier les coûts encourus par le programme de conseil. Enfin, la portée représente l'impact du programme de conseil dans son ensemble vis à vis des objectifs plus vastes de développement économique concernant la communauté. Par exemple, est-ce que la croissance des entreprises participant au programme a encouragé l'expansion ou l'établissement d'autres entreprises ou permis de diminuer le nombre de personnes sans emploi ou sous-employées?

Vous trouverez en appendice (appendice II, document E) un modèle de formulaire d'évaluation; les programmes AITEC et Harper, par exemple, proposent d'autres modèles. Le formulaire d'évaluation doit être suffisamment simple pour permettre à un conseiller très occupé de le remplir, mais assez détaillé toutefois pour fournir des données d'évaluation utiles aux personnes chargées de la planification ou de la direction de l'ensemble du programme de conseil. Le modèle présenté en appendice vise à remplir ces deux fonctions. Sa longueur, une page seulement, oblige le conseiller à se limiter aux considérations les plus importantes et à être bref. Le conseiller pourra ajouter tous les renseignements supplémentaires, qui, à son avis, pourraient être utiles aux directeurs du programme.

La plupart des progrès quantifiables résultant du programme de conseil devraient être disponibles à la fin de la période de conseil. Toutefois, la troisième section du formulaire d'évaluation devrait être complétée six à 12 mois plus tard. Une personne autre que le conseiller (le conseiller appelé à le remplacer, par exemple) devrait effectuer cette partie de l'évaluation.

Lorsque le conseiller aura terminé ses deux ou trois années de service au sein d'une communauté, tous les formulaires d'évaluation devraient être recueillis par le personnel du programme national et être inclus dans le processus global d'évaluation du programme. Il est préférable de confier l'évaluation de l'ensemble du programme à une équipe composée de membres du personnel du programme national et de techniciens extérieurs qui participeraient par exemple à des programmes semblables. Toutefois, en cas de participation extérieure, le conseiller doit s'assurer que le caractère confidentiel de ses rapports avec le client est respecté. A cet effet, on pourra demander aux entreprises la permission d'utiliser les données d'évaluation ou encore omettre le nom des entreprises sur les formulaires d'évaluation.

Cette évaluation devra être conduite deux à trois ans après le lancement du programme. En plus de passer en revue le programme de conseil au niveau national, cela permettrait d'examiner les critères suivants :

-- Est-ce que le programme de conseil a permis de développer l'économie locale dans les communautés bénéficiant de tels services?

-- Est-ce que les services de conseil ont aidé à organiser avec succès ou à renforcer des campagnes de prospection de capitaux extérieurs, des foires commerciales et des associations professionnelles de SSE?

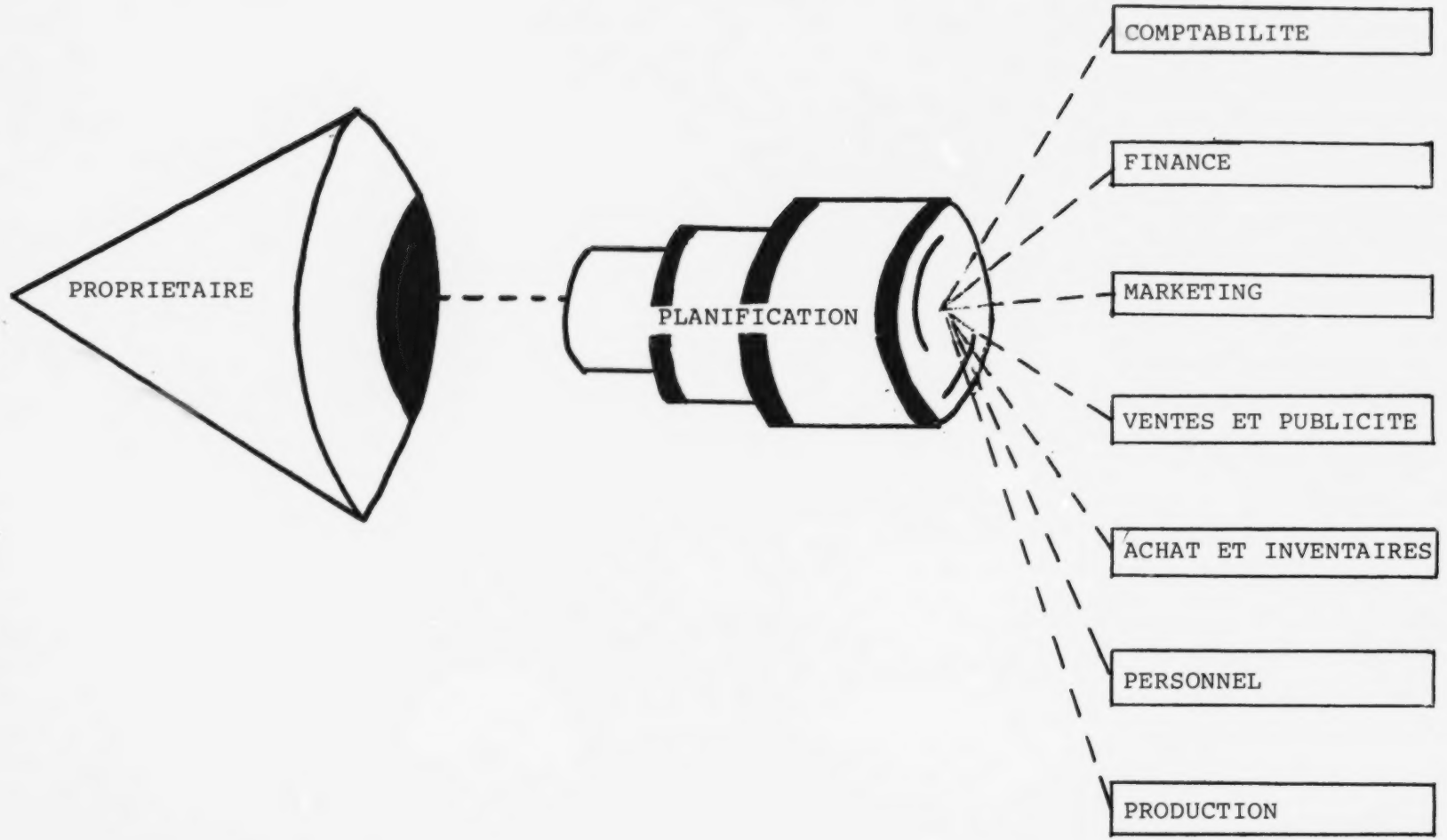
-- Est-ce que le renforcement ou la création d'un établissement local susceptible de prendre la relève des services du conseiller après le départ de ce dernier ont été assurés?

-- Jusqu'à quel point le programme de conseil national est-il devenu financièrement indépendant?

5. Comment aborder des problèmes spécifiques

L'exploitation d'une petite entreprise expose l'entrepreneur à un large éventail de tâches interdépendantes : comptabilité, finance, marketing et ventes, gestion des achats, des stocks, du personnel, et production. Comme l'indique la figure de la page suivante, le petit entrepreneur pourra

Figure 7 : CONCENTRATION SUR DIVERS ASPECTS DE LA GESTION DE PETITE ENTREPRISE



106

122

davantage se concentrer sur ces divers éléments s'il planifie les tâches à effectuer et les agence de façon équilibrée.

Les nombreux aspects de la gestion des petites entreprises peuvent également présenter des problèmes au petit entrepreneur--problèmes qu'il est parfois incapable de catégoriser. La distinction entre finance et comptabilité, par exemple, est une abstraction analytique que le conseiller saisit mieux que le client. Cependant, c'est justement ce type de notions analytiques, sinon la terminologie connexe, que les services de conseil devraient faire découvrir au client.

Le petit entrepreneur n'aura pas de problèmes dans tous les domaines présentés à la figure 7. Les domaines de gestion d'entreprise qui requièrent l'attention de l'entrepreneur devraient être classés par ordre de priorité par le client et le conseiller et recevoir toute leur attention au cours des consultations particulières. Les sections suivantes examinent séparément les notions essentielles de comptabilité, de finance, de marketing et d'autres domaines qui se rapportent plus particulièrement à la situation du petit entrepreneur. Après avoir passé ces sections en revue, il serait bon que le lecteur consulte l'appendice III, document C, "Réunion de l'ensemble référence du conseiller en gestion", ainsi que les publications appropriées citées dans la bibliographie sommaire, en particulier les n°s 37 à 52.

a. Comptabilité

La comptabilité consiste à analyser et à inscrire d'une façon systématique dans les registres comptables les opérations et les résultats passés, présents et futurs d'une entreprise. Toutes décisions saines en matière de marketing, de production et autres reposent sur le bon fonctionnement du système comptable au fil des années. L'ouvrage cité au numéro 51 de la bibliographie sommaire explique de façon excellente (pp. 12-21), étape par étape, comment les écritures comptables permettent d'interpréter les activités réelles de l'entreprise. L'appendice II, documents B, C et D fournissent des explications supplémentaires relatives aux notions essentielles de comptabilité telles que le coût des produits vendus, la gestion des stocks et les contrôles internes.

(1) Directives générales relatives à l'établissement de systèmes comptables pour SSE

Le système comptable qui conviendra le mieux à une petite entreprise d'un pays en voie de développement ne sera pas nécessairement conforme à ce que l'on entend aux Etats-Unis par "principes comptables généralement reconnus". Ce système s'écartera parfois de notions telles que rapprochement de revenus et coûts absorbés en adoptant la

méthode de comptabilité de caisse plus simple et plus directe que la méthode de comptabilité d'exercice. On préférera même parfois la comptabilité en partie simple, moins compliquée, à une comptabilité en partie double. Toutefois, quel que soit le système comptable adopté, la tenue des livres requiert un sens de l'organisation, de la méthode et de la discipline de la part du petit entrepreneur.

La bonne marche de tout système comptable dépend de trois facteurs clefs : 1) le système doit être d'une conception simple et pratique; 2) l'entreprise doit avoir un comptable à temps partiel ou à temps complet pour tenir à jour et vérifier les écritures quotidiennement; et 3) le propriétaire doit apprécier l'importance de la comptabilité et participer directement à la conception et à la maintenance du système comptable.

L'idéal serait que le conseiller et le client se mettent d'accord sur un système comptable qui fournirait des informations précises sur les éléments suivants : la situation quotidienne de l'entreprise en ce qui concerne l'actif, le passif et le capital; le flux des revenus et des dépenses au cours du temps. Les écritures comptables devraient également fournir des données utilisables pour les demandes de prêts et les déclarations de revenu. La tenue quotidienne des livres doit être effectuée d'une manière aussi précise que possible, et le comptable doit utiliser un stylo à encre qui empêche d'effacer les erreurs facilement. Toute erreur doit être rayée en rouge et corrigée, ce qui permet de garder une trace de l'erreur initiale.

Il se peut qu'un système comptable complet en partie double dépasse les moyens d'un grand nombre de petites entreprises. Une solution pour ces SSE est d'adopter un système comptable partiel comprenant : les conciliations journalières de caisse, les conciliations des carnets de chèques (si l'entreprise possède un compte de chèques) et un journal des débiteurs et des créditeurs. S'il y a peu de débiteurs et beaucoup de créditeurs, on peut simplifier le système davantage encore en n'inscrivant que les créditeurs, et en laissant le soin au propriétaire de garder en mémoire le nom des débiteurs. Avec un système partiel de ce type, le petit entrepreneur aura moins de mal à tenir ses livres à jour. Bien qu'il ne permette pas d'obtenir des états financiers complets, ce type de système offre au petit entrepreneur un aide-mémoire utile qui facilite la gestion de son entreprise.

Le conseiller doit soigneusement organiser la mise en pratique ou la révision de tout système comptable, et évaluer dès le début de ses services si l'entreprise dispose de suffisamment de ressources et de personnel pour adopter un système comptable. La conception et la mise en oeuvre de systèmes comptables doivent se faire progressivement. Vous

trouverez ci-dessous une liste d'étapes à suivre en cas d'absence de système comptable conventionnel :

(1) Etudier les registres conventionnels ou informels existants; discuter avec le propriétaire de la possibilité de les conserver, de les modifier ou de les éliminer (être conservateur).

(2) Expliquer à l'entrepreneur et au secrétaire-comptable le contenu, la portée et le but des documents comptables en général ainsi que les avantages relatifs de divers systèmes.

(3) Concevoir, en consultant le propriétaire-gérant, un système comptable visant à répondre aux besoins de l'entreprise; montrer des modèles de feuilles comptables au propriétaire illustrant le système de ventilation proposé pour les divers comptes.

(4) Demander au propriétaire d'acheter des livres comptables.

(5) Elaborer ou acheter les formulaires supplémentaires nécessaires pour reporter les opérations--factures de vente, reçus, pièces comptables.

(6) Apprendre au propriétaire et au secrétaire à passer les écritures comptables.

(7) Commencer par aider le comptable à effectuer les conciliations journalières de caisse et les conciliations des relevés bancaires mensuels (s'assurer qu'ils s'équilibrent).

(8) Superviser les exercices d'écritures du secrétaire (période d'apprentissage d'une ou deux semaines).

(9) Presser le propriétaire à recueillir les informations nécessaires à l'élaboration du bilan de fondation. (Voir Questionnaire de comptabilité pour entrevues à l'appendice II, document C). Pour calculer le montant du capital de l'entreprise, on

soustrait le passif de l'actif. Attention : rassembler ces informations prend généralement un certain temps--surtout si l'entreprise n'avait pas dans le passé de système de tenue de livres adéquat.

(10) Effectuer un inventaire matériel à la fin du mois. Le dénombrement doit être fait par le propriétaire et ses employés, une vérification au hasard étant effectuée par le conseiller.

(11) Le secrétaire ou le comptable commencent officiellement l'inscription dans les registres, une vérification au hasard étant effectuée par le conseiller.

(12) Apprendre au secrétaire à préparer la première balance de vérification mensuelle.

(13) Vérifier la seconde balance de vérification mensuelle.

(14) L'entreprise effectue un inventaire matériel à la fin de l'exercice--là encore le conseiller effectue une vérification au hasard.

(15) Aider le secrétaire à dresser les états financiers et discuter des résultats avec le propriétaire-gérant. En cas de besoin, expliquer une fois de plus les diverses étapes menant à l'établissement de ces états.

(16) Aider le propriétaire à trouver un comptable local (si ses moyens le lui permettent) pour remplacer le conseiller et fournir un moyen de vérification externe pour s'assurer de l'exactitude des écritures comptables de l'entreprise.

(17) Recommander au propriétaire de régulariser le statut fiscal de l'entreprise, d'immatriculer les livres conformément à la loi et de satisfaire à d'autres exigences légales. Pratiquement parlant, cela signifie adopter un vrai système d'information

qui permette cependant d'ajuster certains comptes pour des besoins fiscaux.

(18) Proposer un système efficace de vérification interne pour l'entreprise. Par exemple, exiger que le propriétaire signe tous les chèques, et si possible, répartir les tâches de comptabilité entre divers employés, ce qui permet de vérifier et d'équilibrer les opérations.

En ce qui concerne les directives ci-dessus, il est important de ne pas perdre de vue un certain nombre de points. Premièrement, le conseiller doit s'assurer que l'entreprise a commencé à concilier régulièrement ses états de caisse et comptes bancaires avant d'aborder la mise en oeuvre du système comptable. Deuxièmement, il doit résister à la forte tentation de faire le travail du comptable. En laissant le soin au comptable de résoudre lui-même ses problèmes de comptabilité, on ralentit très certainement le processus de comptabilité; cependant, du point de vue éducatif, la valeur de cet apprentissage par la pratique l'emporte de beaucoup sur les problèmes causés par la lenteur des opérations. Le conseiller et le propriétaire-gérant doivent définir clairement les responsabilités du comptable et les élargir à mesure que l'employé se familiarise avec son travail. Une mauvaise définition des tâches présente un certain danger. En effet, il arrive parfois que le comptable n'effectue pas certaines tâches (par exemple les balances de vérification) soit parce qu'il ne sait pas le faire, soit parce qu'il pense que ce travail incombe au conseiller. Par contre, il peut arriver que le conseiller n'effectue pas ces tâches faute de temps ou parce qu'il suppose qu'elles incombent au comptable. Il en résulte que personne n'assume ces responsabilités et que la comptabilité prend du retard. Dans ce cas, il est souvent nécessaire de reprendre tout depuis le début; il va sans dire que cette solution ne plaît jamais beaucoup au client.

Troisièmement, le propriétaire ne se donnera pas la peine d'effectuer des inventaires mensuels dans le seul but de dresser les états financiers mensuels. Le conseiller et le propriétaire sont tout aussi pressés d'établir les premiers états financiers. Cependant, il est préférable d'attendre deux ou même trois mois après la mise en route du système avant d'effectuer le deuxième inventaire et de dresser les états des résultats financiers associés. En attendant, on pourra consacrer davantage de temps et d'efforts à vérifier le bon fonctionnement du système. Les balances de vérification mensuelle, qui fournissent des informations financières opportunes bien que partielles, sont essentielles pour vérifier le fonctionnement du système.

Quatrièmement, le conseiller ne doit aborder le problème des impôts que vers la fin de la période de conseil et une fois que le système comptable fonctionne bien, selon des données d'information réelles. Le conseiller, le propriétaire et le comptable doivent parvenir à transiger sur la question des impôts de façon à ne pas brouiller ni diminuer la valeur informative réelle du système.

En plus de s'assurer que le système comptable satisfait aux besoins du client sur le plan fiscal, le conseiller devrait également connaître les autres contraintes d'ordre légal imposées à l'entreprise, telles que la législation du travail, les règlements relatifs au zonage et l'inscription de l'entreprise sur les régistres du gouvernement. De telles connaissances permettront au conseiller d'évaluer la nécessité d'intégrer certains comptes courants ou de réserve dans le système comptable de l'entreprise. Connaître les coûts associés à ces exigences sera également très utile pour effectuer des analyses financières pour le compte de l'entreprise.

(2) Le système MICRON : méthode de comptabilité pour SSE

A Tuluá, le programme de conseil utilisait le système comptable MICRON élaboré par le Peace Corps (bibliographie sommaire, n° 31). Ce système simplifié consiste en trois éléments principaux : un journal multicolonne pour inscrire les mouvements de caisse et les chèques, ainsi que les débits et crédits correspondants; un journal des crédits à feuilles mobiles (dettes actives et dettes passives, prêts aux employés et prêts bancaires); et un grand livre général. On peut utiliser des cahiers bon marché avec le système MICRON; d'une grande simplicité, ce système ne requiert aucunes notions spéciales en comptabilité pour la tenue des livres. Les informations reportées chaque jour dans les livres de comptes sont suffisantes pour dresser les bilans périodiques et les états des résultats. La fréquence d'établissement de tels états dépend du temps dont dispose le propriétaire pour effectuer les inventaires.

MICRON convient peut-être davantage aux SSE de la taille des entreprises cibles. Les SSE plus petites trouveront probablement les écritures journalières et les conciliations mensuelles astreignantes. Les plus grosses entreprises, par contre, peuvent trouver que la répartition des comptes dans le système ne leur fournit pas suffisamment de détails pour leurs déclarations de revenu. Le fait que le système utilise une méthode de comptabilité de caisse plutôt qu'une méthode de comptabilité d'exercice peut également fausser l'information financière de l'entreprise. Néanmoins, la méthode MICRON est utile et le fonctionnement de base de ce système est illustré plus loin à la figure 8.

L'expérience de l'auteur à Tuluá suggère deux additions possibles au système MICRON. L'une serait de concilier quotidiennement toutes les opérations de débit et de crédit sur une feuille de papier ou dans un cahier séparé. Le secrétaire ou comptable/conseiller disposerait ainsi d'un moyen supplémentaire de vérification des écritures. Ce système permettrait également d'obtenir un résumé pratique de l'état de l'ensemble des comptes avant de reporter ceux-ci individuellement dans les journaux.

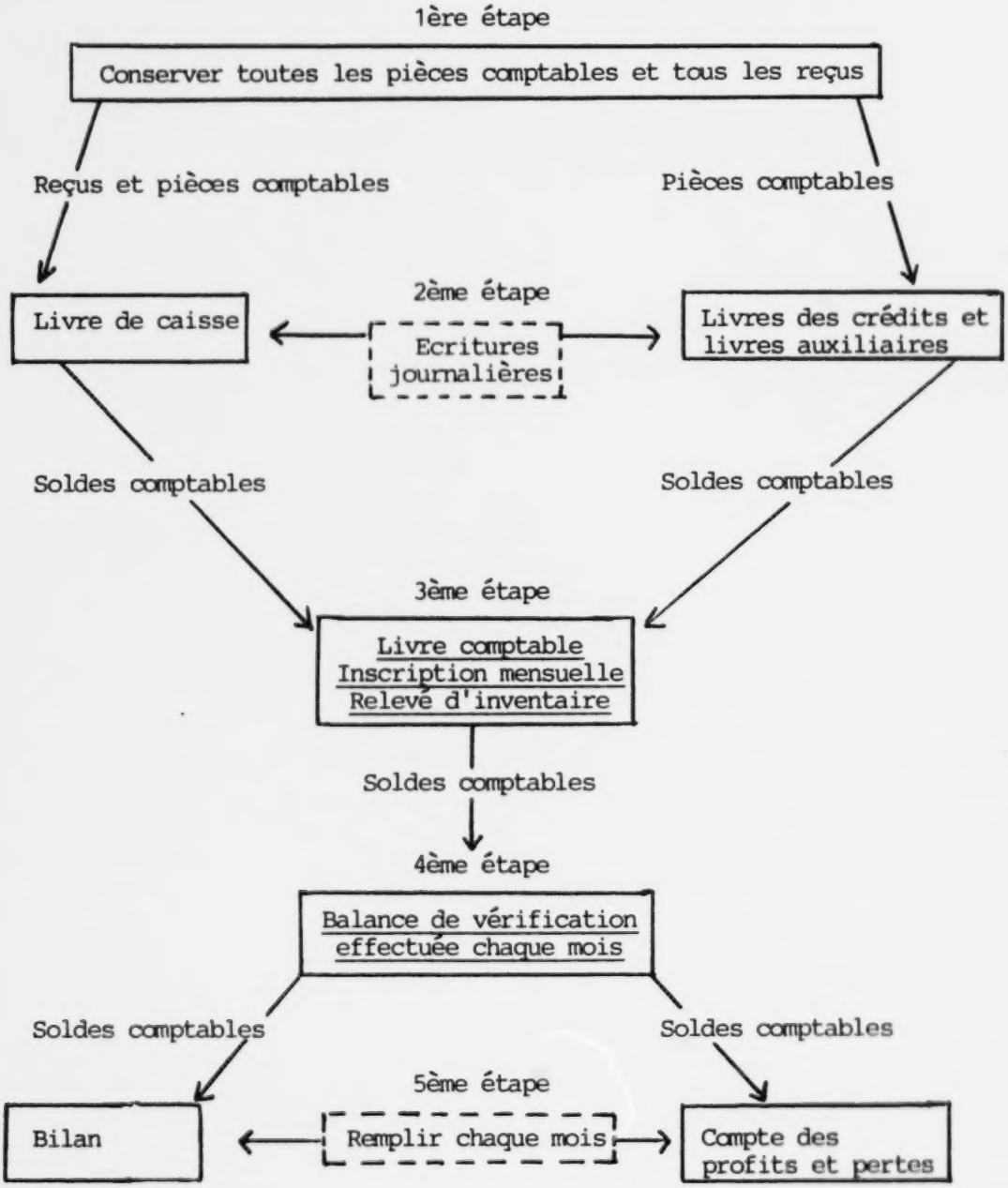
L'autre suggestion relative au système MICRON concerne la question complexe des chèques post-datés. Bien que ce soit un phénomène courant dans maints pays de l'Amérique latine, les chèques post-datés ne sont pas nécessairement d'un usage aussi répandu dans d'autres parties du monde. Néanmoins, ces chèques sont un exemple des méthodes employées par les petits entrepreneurs qui compliquent la tâche du conseiller lorsqu'il s'agit de créer un système comptable. Les sections ci-dessous examinent comment le conseiller pourrait intégrer, le cas échéant, les chèques post-datés dans le système comptable de l'entreprise.

Le petit entrepreneur peut reporter les chèques post-datés de deux façons. Premièrement, il peut les traiter comme des chèques correctement datés. Selon cette méthode, le propriétaire déduit ses propres chèques post-datés de son solde en banque et reporte le montant débité correspondant dans le compte des dettes passives (compte-créditeurs), le cas échéant. Les chèques post-datés reçus d'un tiers, cependant, sont reportés initialement en tant que débits de caisse (et inscrits comme crédits dans le compte des dettes actives (compte-débiteurs), le cas échéant). Ils sont ensuite portés au débit du solde bancaire lors du dépôt du chèque à la date d'échéance. Cette méthode de comptabilité pour les chèques post-datés est la plus simple des deux et la meilleure lorsque le nombre de chèques de ce type est peu élevé. Par contre, lorsque le nombre de chèques post-datés est élevé, l'emploi de cette méthode fausse les informations relatives au solde passif ou au solde actif en banque.

La deuxième méthode consiste à traiter les chèques post-datés non comme de vrais chèques mais comme des billets. En résultat, lorsque l'entrepreneur donne ou reçoit un chèque de ce genre, il ne le reporte pas initialement dans les comptes de caisse ou bancaires. Au contraire, il l'inscrit à part dans des échéanciers spéciaux (un pour les chèques tirés sur les tiers, l'autre pour les chèques tirés sur l'entreprise). Ces journaux comportent une page par mois d'échéance. Le chèque post-daté est alors reporté dans les livres officiels comme vente ou achat à crédit. Il est ajouté (ou soustrait) du solde en banque ou du solde de caisse (et donc porté au débit ou au crédit du compte des dettes passives ou du compte des dettes actives à la date d'échéance uniquement. Deux éléments sont

Figure 8

REPRESENTATION SCHEMATIQUE DU SYSTEME COMPTABLE MICRON



Source : MICRON, Peace Corps, Accounting for the Micro-Business : A Teaching Manual, Aid n° 16

nécessaires au succès de cette méthode : premièrement, les dates d'échéance portées sur les chèques doivent être respectées par toutes les parties en cause, et deuxièmement le report des écritures des échéanciers spéciaux aux journaux officiels doit être exécuté en temps opportun. Cette méthode présente deux avantages. Elle donne un solde en banque réel correspondant au montant se trouvant effectivement dans la banque et l'échéancier offre un outil excellent pour préparer les budgets de caisse. Ce système était employé par une entreprise de Tuluá avant que ne débute le programme de conseil. Les services de conseil dispensés par la suite permirent d'intégrer avec succès ce système de report des chèques post-datés dans un système comptable complet. Le comptable de l'entreprise n'eut aucune peine à effectuer les conciliations bancaires (en fait, elles sont plus simples avec cette méthode) ni à assurer l'exactitude des soldes actifs ou passifs.

Outre MICRON, il existe d'autres systèmes comptables simplifiés dans le commerce aux Etats-Unis. Un grand nombre d'entre eux comprennent des formulaires comptables préimprimés offrant des postes divers pour répondre aux besoins variés des entreprises. D'autres systèmes comptables pour SSE sont présentés de façon détaillés dans des ouvrages publiés par Malcolm Harper, la Fundación Carvajal/AITEC, PC et VITA (voir bibliographie sommaire n°s 13, 15, 21, 29 et 31).

b. Finance

L'analyse financière permet d'interpréter les données comptables afin de répondre à un large éventail de problèmes rencontrés dans la gestion des petites entreprises. L'utilité de l'analyse financière en ce qui concerne l'examen de la marche, de la rentabilité, du financement et des stratégies d'investissement de l'entreprise est illustrée à la figure 9 ci-dessous. Les techniques d'analyse financière énumérées ci-dessous pourront être particulièrement utiles pour le conseiller de petites entreprises. Il est à noter, cependant, que l'application de la plupart de ces techniques nécessite une information provenant d'un système comptable cohérent.

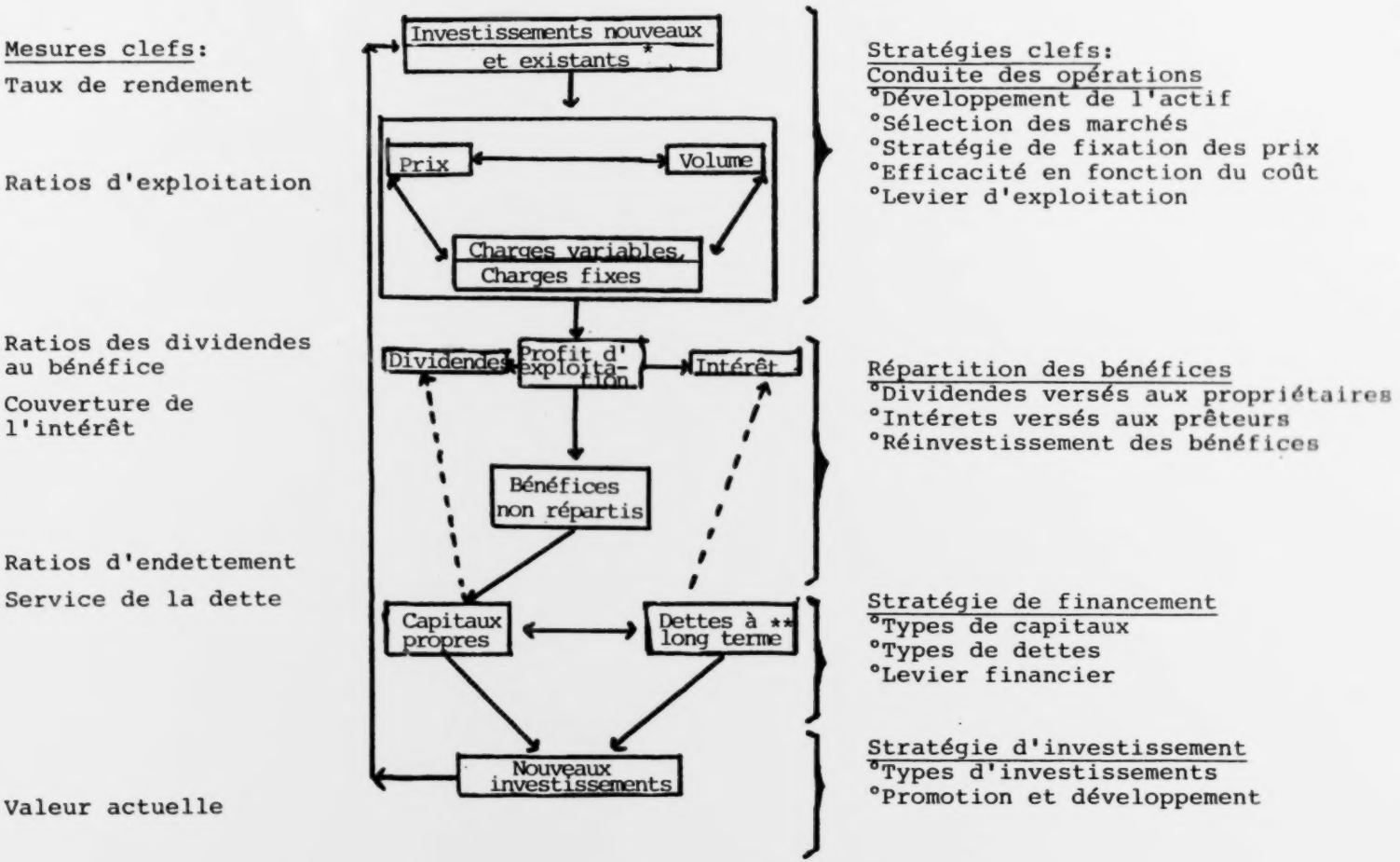
(1) Analyse de rentabilité

Cette technique, connue également sous le nom d'analyse des interactions coût-volume-profit, permet au conseiller d'évaluer le caractère rentable ou non rentable de divers volumes de ventes. On peut aisément calculer le seuil de rentabilité à l'aide d'un graphique ou en projetant les états des résultats sur divers volumes de ventes. Cette technique est particulièrement utile pour préparer les projections financières visant à montrer à un client si les nouvelles ventes engendrées par l'apport de crédits

supplémentaires produiront des revenus additionnels. Vous trouverez un traitement approfondi de l'analyse de rentabilité aux pages 127-128 et 229 du manuel de conseil de Malcolm Harper (bibliographie sommaire n° 15) ou à la page 218 du manuel de Johnson intitulé Financial Management (bibliographie sommaire n° 47). Vous trouverez un exemple de graphique de rentabilité à la page 118.

Figure 9

SYSTEME COMMERCIAL: VUE D'ENSEMBLE[4]



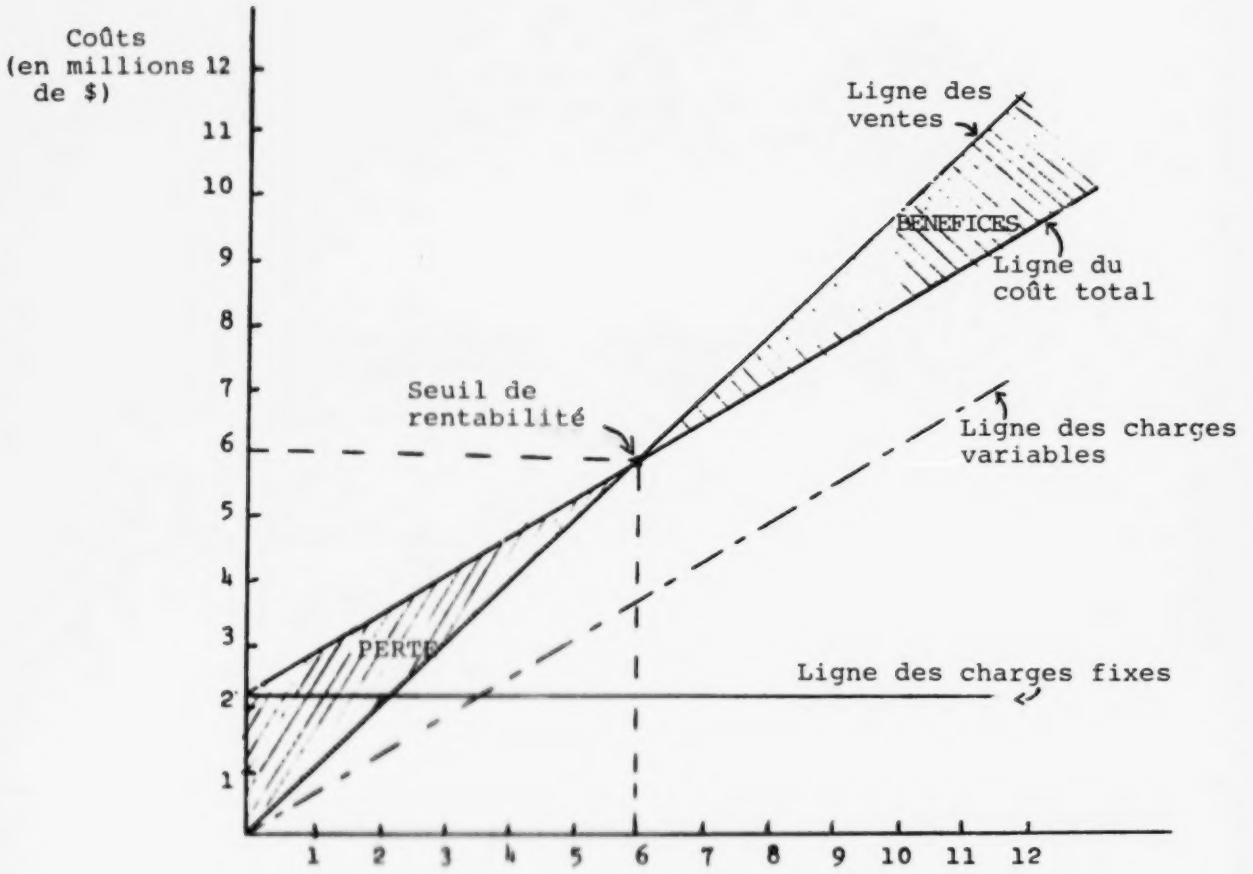
* Suppose un réinvestissement d'un montant égal à la dépréciation.
** Suppose un renouvellement continu, sans aucune réduction due aux remboursements.

[4]Bien qu'utile au potentiel conseiller, le schéma de la figure 9 est le type même d'illustration abstraite à ne pas utiliser pour expliquer un problème financier aux petits entrepreneurs.

Source: Tiré de l'ouvrage de Helfert intitulé Techniques of Financial Analysis, page 191. (Bibliographie sommaire n° 45.) Reproduction autorisée.

Figure 10

GRAPHIQUE DE RENTABILITE



(2) Analyse des états financiers

Si l'entreprise a des états financiers, le conseiller devrait analyser le mouvement des principaux comptes au cours du temps (analyse horizontale). Par exemple, est-ce que les ventes et les bénéfices de l'entreprise augmentent à un taux supérieur à celui de l'inflation? De la même manière, il devrait examiner les ratios et pourcentages d'un bilan ou d'un compte de résultat donné : par exemple, quel est le ratio d'endettement de l'entreprise? Si possible, le conseiller

devrait essayer de comparer les pourcentages ou ratios de l'entreprise avec ceux d'entreprises de taille semblable et de même type (voir bibliographie sommaire n° 34). S'il lui est impossible de se procurer ces statistiques (comme cela est le cas dans de nombreux pays en voie de développement), il peut comparer les augmentations des bénéfices ou le rendement des fonds propres d'une société aux indices des prix à la consommation ou aux taux d'intérêt commerciaux, chiffres généralement disponibles.

(3) Classement chronologique des comptes

Cette technique simple permet au conseiller d'évaluer la composition des comptes des dettes actives ou des comptes des dettes passives. Ce système met en relief la provenance et la quantité des comptes en souffrance, ce qui permet au conseiller et à l'entrepreneur de repérer les clients qui paient lentement ou d'identifier les comptes-fournisseurs en souffrance. Cela permet également d'encourager l'entrepreneur à étudier diverses politiques de crédit susceptibles de l'aider à recouvrer les créances de ses clients et à payer ses fournisseurs plus rapidement.

Le tableau VII ci-dessous offre un exemple de classement chronologique de comptes de dettes actives.

Tableau VII

Exemple de classement chronologique de comptes de dettes actives

	Nombre de jours de retard				
Jours	Courant	0-30	31-60	61-90	Plus de 90
Mois	Déc.	Nov.	Oct.	Sept.	Août
Comptes-clients					
-Client X	150 $	150 $	-	-	-
-Client Y	250	-	-	-	-
-Client Z	-	150	200 $	50 $	50 $
	400 $	300 $	200 $	50 $	50 $
Pourcentage du total	40 %	30 %	20 %	5 %	5 %

L'analyse ci-dessus indique : (1) que la plupart des comptes de l'entreprise sont en souffrance, (2) que le client Y est celui qui paie ses dettes le plus régulièrement, et (3) que le client Z est celui qui paie ses

dettes le moins régulièrement. Tous les autres éléments étant égaux, l'entrepreneur devrait réduire le volume des affaires traitées avec le client Z et acquérir plus d'acheteurs comme les clients X et Y. En offrant une analyse quantitative claire des comptes des dettes actives, le classement chronologique permet également de montrer à l'entrepreneur comment les rapports entretenus avec certains clients de longue date peuvent pénaliser financièrement son entreprise.

(4) Budgétisation

La conciliation quotidienne des comptes de caisse est une condition préalable nécessaire à l'établissement de systèmes de comptabilité et de budgétisation de caisse dans la petite entreprise. Le tableau VIII ci-dessous donne un modèle de conciliation de comptes de caisse.

Tableau VIII

Modèle de budget de caisse

Date	Désignation	Dépôt	Débit
Juin 16	Solde initial	100 $	
	Vente au comptant	80	
	Recouvrement de créances clients	55	
	Achat de fournitures		20 $
	Avance à un employé		10
	Débit propriétaire		35
	Dépôt bancaire		100
	Solde final		70
Total		235 $	235 $

Les conciliations rassemblent tous les reçus attestant des opérations du jour. Les conciliations de comptes de caisse doivent s'équilibrer et permettent donc de vérifier si toutes les opérations effectuées par l'entreprise sont bien documentées. Il est préférable que les conciliations soient effectuées par un employé autre que le vendeur afin de vérifier l'intégrité de ce dernier et son aptitude à rendre la monnaie.

L'établissement régulier de conciliations de caisse journalières remplit deux autres fonctions : il offre un moyen pratique de résumer les opérations avant de les reporter dans les livres de comptes de l'entreprise, et il constitue un bon système d'élaboration de budgets de caisse à court-terme.

Le plus grand des besoins de planification de la petite entreprise est peut-être l'établissement d'un système simple de budgétisation de caisse. Le conseiller devrait commencer par organiser les besoins de caisse du lendemain avec son client, puis établir le budget sur une, et par la suite, deux semaines. Le conseiller pourra aussi employer des techniques de budgétisation et de planification plus sophistiquées, telles que projection des états financiers pro forma et définition des ressources et des emplois. Toutefois, l'établissement de tels états est compliqué est prend beaucoup de temps; ces états seront peut-être plus appropriés pour appuyer des demandes de prêts bancaires ou d'autres prêts.

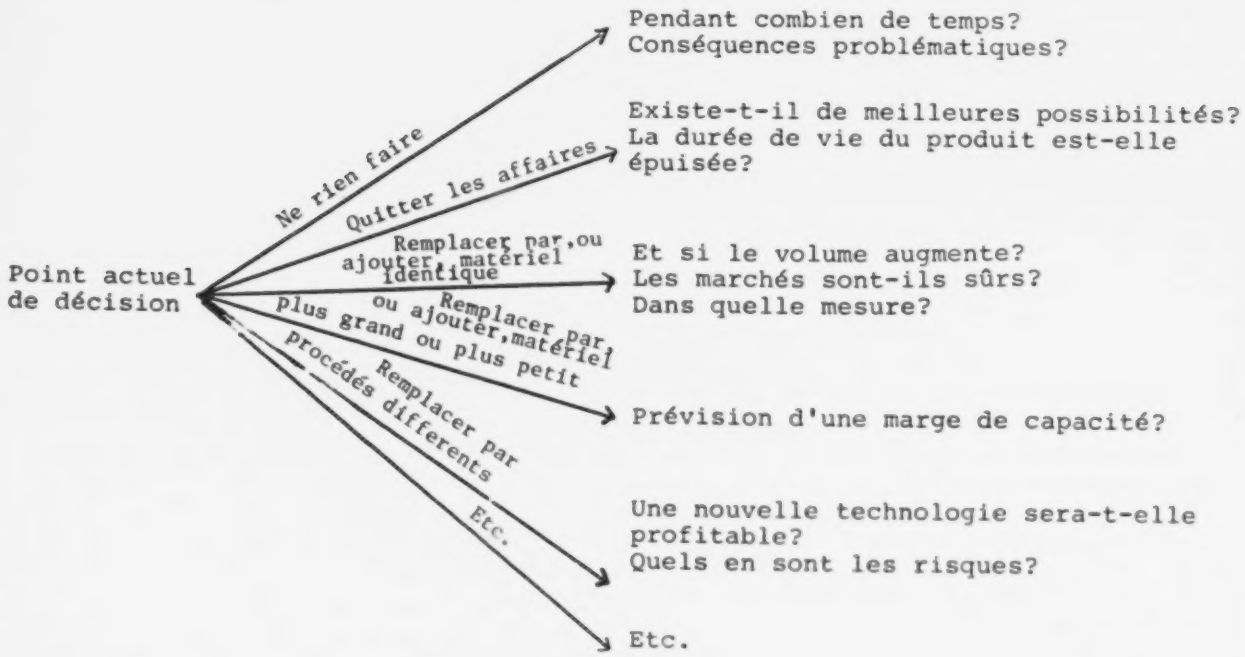
(5) Analyse des possibilités d'investissement

Le conseiller devrait aussi aider le propriétaire à évaluer les possibilités d'investissement de capitaux à sa disposition. Comme le montre la figure de la page suivante, un certain nombre de facteurs influent sur les décisions concernant le remplacement ou l'adjonction de pièces d'outillage. Toutefois, si l'on décide de remplacer une pièce d'outillage donnée ou d'en acquérir une autre, le recouvrement rapide du capital et le rendement du capital investi seront des facteurs importants en ce qui concerne le choix de l'outillage à acheter. Pour analyser ce type de décision, deux méthodes simples peuvent être employées : le taux de rendement moyen (capacité d'autofinancement annuelle engendrée par l'investissement divisée par le capital investi moyen) et l'analyse de la période de recouvrement d'encaisse (coût de l'investissement divisé par la capacité d'autofinancement annuelle). La méthode de l'actualisation du flux monétaire, beaucoup plus sophistiquée, permet d'examiner diverses options d'investissement, mais peut être difficile à expliquer au petit entrepreneur.

Toutes ces techniques financières permettront au conseiller d'aider le petit entrepreneur à mettre sur pied une stratégie commerciale générale. Toutefois, le conseiller devrait n'utiliser certains de ces outils, tels que les états financiers pro forma ou la méthode d'actualisation du flux monétaire, que de façon très limitée. En général, il est de loin préférable que le conseiller emploie des méthodes d'analyse plus simples (bien que peut-être aussi moins précises) que le client puisse comprendre plutôt que d'abuser de techniques plus sophistiquées qui ne feront que déconcerter le petit entrepreneur.

Figure 11

EXAMEN DE DIVERSES DECISIONS RELATIVES A L'OUTILLAGE



Source: Adaptation autorisée de l'ouvrage de Helfert, Techniques of Financial Analysis, page 93. (Voir bibliographie sommaire n°45).

Bien qu'il soit difficile de généraliser, les stratégies financières exposées ci-dessous seront probablement valables pour un grand nombre de petites entreprises.

(1) Contrôle des coûts

Dans les pays industrialisés, il est conseillé au petit entrepreneur d'essayer de réduire les charges fixes et d'inclure d'autres coûts dans les charges variables. Ceci permet d'abaisser le seuil de rentabilité de l'entreprise et par là même de faire face aux diminutions du volume des ventes. Il serait peut-être bon de conseiller la même chose dans les pays en voie de développement, vu le caractère volatil de l'économie de ces pays et la fragilité des réserves de capital propre des SSE. Toutefois, la situation inflationniste qui prédomine dans maints pays rend les placements en terres, bâtiments et outillage très attrayants. Par rapport à d'autres possibilités, ce type de placement est peut-être sage. Néanmoins, le conseiller devrait examiner avec

le client les ressources disponibles pour un tel placement, le rapport économies/remboursement des dettes ainsi que d'autres possibilités d'emploi de ces capitaux en vue de développer le capital circulant et les activités de l'entreprise.

(2) Appariement de la dette et du besoin

Financer des immobilisations avec des fonds à court terme ou acheter des biens non producteurs de revenu avec du capital d'emprunt sont des erreurs que les entrepreneurs commettent couramment. La première décision n'est pas conseillée puisque l'emprunt arrivera à échéance avant que la pièce d'outillage ne commence à rapporter. La seconde est problématique puisque l'achat ne produit pas de revenus pour liquider le crédit. Ceci s'applique certainement à un grand nombre de produits de consommation ou de luxe; cela s'applique parfois également à des articles tels que caisses enregistreuses ou machines à calculer, à moins que l'entreprise dans son ensemble puisse fournir l'apport d'argent supplémentaire nécessaire pour liquider l'achat à crédit.

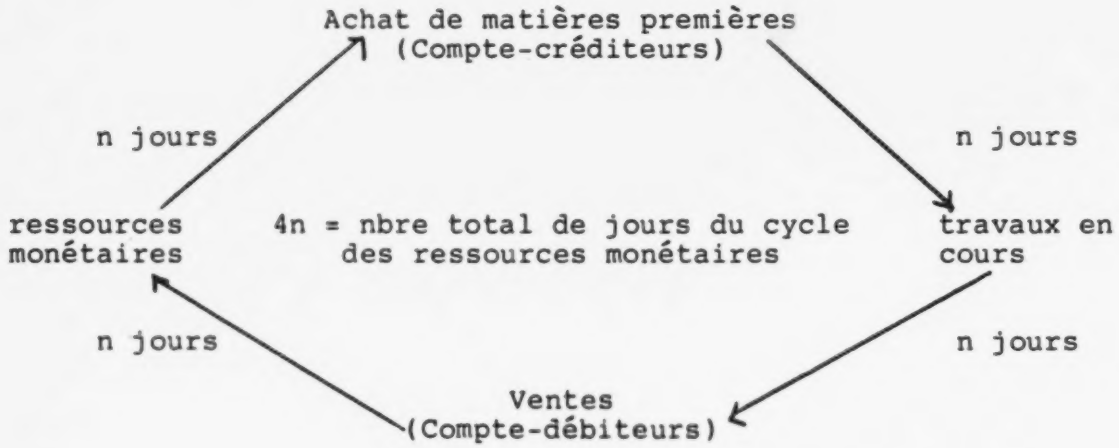
Le conseiller devrait informer le client des dépenses insidieuses relatives aux facilités de découvert et du coût élevé des achats à tempérament. Maintes banques offrent des facilités de découvert aux entreprises. Bien que les montants portés sur le relevé bancaire mensuel soient peu élevés, ils représentent des taux d'intérêt annuel extrêmement élevés qui s'accumulent au cours du temps. De plus, le fait de recourir régulièrement aux découverts décourage souvent le propriétaire-gérant de planifier ses ressources de caisse ou d'effectuer avec soin ses conciliations bancaires. Les achats d'outillage à tempérament peuvent poser des problèmes financiers semblables, étant donné que les détaillants dans les pays en voie de développement offrent souvent des délais de remboursement extrêmement généreux. Ce privilège, cependant, revient généralement cher au client qui doit souvent payer l'article acheté le double ou le triple du prix d'achat.

(3) Amélioration de la liquidité

Bien que les problèmes de liquidité soient parfois dus au manque de crédit, ils résultent souvent d'une mauvaise gestion de caisse de la part du petit entrepreneur. Un grand nombre des techniques traitées dans cette section--telles que l'adoption d'une politique de crédit plus rigoureuse pour les comptes-débiteurs et les comptes-créditeurs, une meilleure gestion des stocks et une budgétisation de caisse plus régulière--permettront d'améliorer la situation de liquidité de l'entreprise. Le cycle des ressources monétaires, illustré à la page suivante, est traité plus en détail à la section intitulée "Achat et inventaires".

Figure 12

CYCLE DES RESSOURCES MONETAIRES POUR UNE INDUSTRIE A PETITE ECHELLE



(4) Amélioration de la capitalisation

Dans un grand nombre de cas, le faible niveau de liquidité va souvent de pair avec une capitalisation médiocre. Il n'est pas rare pour les SSE des pays en voie de développement d'avoir des ratios d'endettement de 2:1 ou supérieurs. Par contre, d'autres SSE pourront avoir un ratio d'endettement plus faible que nécessaire en raison du manque de possibilités de crédit, ou parce que le propriétaire hésite à prendre le risque d'emprunter (et donc d'avoir à rembourser par la suite) de l'argent pour développer son entreprise. En général, le client devrait être prudent lorsqu'il contracte des dettes et éviter de tomber dans ces deux extrêmes.

(5) Amélioration de la capacité bénéficiaire

La capacité bénéficiaire englobe un grand nombre des stratégies préalablement exposées dans un même concept : une marge de bénéfices nets supérieure, multipliée par un roulement de l'actif supérieur donne un taux de rendement de l'actif supérieur. Mathématiquement, ce concept s'énonce de la façon suivante :

$$\frac{\text{Revenu net d'exploitation}}{\text{Actif net d'exploitation}} = \frac{\text{Rev. net d'exp.}}{\text{Ventes}} \times \frac{\text{Ventes}}{\text{Actif net d'exp.}}$$

Capacité bénéficiaire = Marge x Roulement

Cette notion est très importante en gestion d'entreprise. En d'autres termes, une marge bénéficiaire maximum sur chaque dollar vendu, associée à un volume de ventes maximum engendré par chaque dollar investi donnera à l'entreprise un taux de rendement maximum pour l'actif investi. Il est très important que le conseiller explique cette notion aux petits entrepreneurs, dont la plupart ne connaissent que la moitié de la partie droite de cette équation : c'est-à-dire marge bénéficiaire élevée mais faible volume de vente.

Dans le cadre des stratégies ci-dessus, le conseiller devrait aider le client (à la demande de celui-ci) à effectuer des analyses financières en vue de demandes de crédits. Toutefois, le conseiller doit être un conseiller et un intermédiaire et rien de plus; il est important que le client et le banquier sachent qui est responsable de la demande et du remboursement de l'emprunt.

Il est impossible pour un grand nombre de SSE d'obtenir des prêts commerciaux ou du crédit du secteur public. Ces entreprises n'ont donc pas d'autre recours que de s'adresser à des membres de leur famille, à des coopératives ou à des prêteurs. Après un dépôt initial dans une coopérative de crédit ou une caisse populaire, le petit entrepreneur pourra par la suite emprunter plusieurs fois la valeur de son versement sans trop de complications ni de restrictions sur l'emploi des fonds empruntés. Malgré leurs taux d'intérêt élevés, les prêteurs peuvent également représenter une source de financement utile pour les petits entrepreneurs. Ils recherchent souvent des possibilités de placement à long terme susceptibles de leur procurer un revenu d'intérêt mensuel régulier. En général, ils sont beaucoup moins exigeants que les banques du secteur public du point de vue des critères d'éligibilité. Par contre, ils abusent parfois de leur position pour obtenir du propriétaire des cadeaux ou des remises sur marchandises (ce qui augmente donc le prix réel de l'emprunt) ou se renseigner sur les affaires de l'entrepreneur afin de monter une entreprise rivale. Néanmoins, un prêteur intègre peut représenter une source de crédit intéressante si les capitaux empruntés sont placés de façon judicieuse par le propriétaire.

c. Marketing et ventes

Le rôle du service de marketing est de s'occuper de la demande des consommateurs. La stratégie de marketing d'une entreprise doit lui permettre de mieux faire face à la demande potentielle pour ses produits et ses services. La stratégie de marketing de la petite entreprise doit couvrir cinq domaines : définition des marchés, étude des marchés, développement de produits et fixation des prix de ces produits, conditionnement et vente et publicité.

(1) Définition des marchés

Le petit entrepreneur doit décider consciemment du ou des marchés visés par l'entreprise. Les caractéristiques de la clientèle, la compétition, le caractère saisonnier des affaires et le caractère changeant de la situation économique générale sont des facteurs importants à considérer lors de la définition des marchés d'une entreprise. Afin d'aider son client, le conseiller devrait évaluer si le marché auquel l'entreprise s'adresse est en expansion et si son client réussit à s'imposer sur ce marché sans trop de concurrence. Dans le cas contraire, le client devrait songer à choisir d'autres gammes de produits. Si le conseiller recommande une telle action, il est important qu'il le fasse aussitôt que possible après le début de ses services et qu'il fournisse au client des projections financières et autres analyses à l'appui de la nouvelle gamme de produits recommandée. S'il s'agit d'une entreprise de fabrication, il est préférable de recommander un produit qui pourra être fabriqué, dans la mesure du possible, avec l'outillage et la main-d'oeuvre actuels de l'entreprise. Par exemple, la production de meubles à cadre métallique requiérera des besoins semblables en outillage, formation et matières premières à la production de cadres de bicyclettes.

Même si les produits actuels de la petite entreprise ont un avenir prometteur sur le marché, le conseiller et le client pourront décider qu'un léger changement au niveau du marché visé pourrait améliorer les perspectives d'avenir davantage encore. Par exemple, un fabricant pourra décider de vendre seulement à des grossistes ou directement au consommateur. Un détaillant pourra décider de garder seulement un petit nombre de gros clients, ou de s'adresser à un éventail plus large de petits clients, en offrant peut-être des conditions de crédit spéciales.

(2) Etude des marchés

Dans le cadre de la définition du marché de l'entreprise, l'entrepreneur devrait étudier les besoins et les désirs des consommateurs et évaluer les produits et services concurrents offerts par d'autres entreprises du marché. A cet effet, il serait bon par exemple que le petit entrepreneur établisse un fichier clientèle qui indiquerait les goûts, les préférences et les réactions de ses clients pour le produit vendu. La consultation de publications industrielles (le cas échéant) lui permettra de suivre les fluctuations du marché. Si l'occasion se présente, le petit entrepreneur devrait se rendre aux foires commerciales dans le domaine qui l'intéresse afin de se tenir au courant des nouvelles tendances du marché. En outre, le propriétaire ou un employé observateur

devrait de temps en temps rendre visite aux entreprises concurrentes de la localité pour comparer les prix et produits de leurs rivaux avec ceux de leur propre entreprise.

(3) Développement de produits et fixation des prix

La stratégie de développement de produits et de fixation des prix adoptée par le petit entrepreneur est importante pour imposer un produit sur le marché. Le contrôle de qualité ainsi que la capacité et la volonté de modifier la conception des produits de façon à satisfaire aux fluctuations de la demande permettront d'accroître la vente des produits. Une bonne politique de prix est essentielle pour imposer un produit sur le marché et en assurer la rentabilité. Quatre facteurs influent sur la politique de fixation des prix adoptée par les SSE : la concurrence, la demande, les coûts et les contrôles légaux. Les deux premiers facteurs sont généralement bien connus du petit entrepreneur. Toutefois, il arrive parfois que le propriétaire néglige les deux autres facteurs, en raison de livres mal tenus ou de mauvais rapports avec les autorités locales.

Dans le cas d'une entreprise de vente au détail, on peut établir les coûts des produits de façon précise en se basant sur leur prix d'achat; pour établir les prix, il suffit de fixer une marge suffisamment grande pour couvrir les frais d'administration et un facteur de bénéfice aussi élevé que la concurrence le permet. Il est plus difficile, cependant, pour les entreprises de fabrication, d'établir le coût d'un produit, en particulier en l'absence de systèmes de contrôle de stocks et de comptabilité. La tendance des propriétaires à négocier de façon inconstante le prix de vente d'un grand nombre de leurs produits rendra la stratégie de fixation de prix encore plus nébuleuse.

Dans le cadre de l'établissement d'une politique de prix optimale, le conseiller devrait suggérer à son client d'étudier divers rapports prix/volume. Un grand nombre de petits entrepreneurs préfèrent opter pour un marché à faible volume et marge bénéficiaire élevée qui leur apporte la sécurité plutôt que pour un marché à volume plus important et à marge bénéficiaire plus faible qui comporte plus de risques et demande plus d'efforts, mais assure une rentabilité supérieure. Le client devrait varier le prix de ses produits pour voir quel éventail de prix engendre le plus gros volume de ventes et les meilleurs bénéfices, en tenant compte de la capacité d'expansion de son entreprise.

(4) Conditionnement

Le conditionnement joue parfois un rôle important pour la commercialisation des produits de

l'entreprise, selon le produit et le marché. Dans le cas d'une petite quincaillerie, par exemple, les articles de stock tels que les clous ou les roulements à billes seront probablement vendus en vrac et emballés dans des vieux journaux. Un prix intéressant, plutôt qu'un conditionnement sophistiqué, permettra d'accroître les ventes de ces articles. Par contre, les articles plus coûteux, tels que les outils et les appareils ménagers, devraient avoir un emballage attrayant qui mette l'accent sur le caractère unique du produit et comporte, par exemple, des suggestions d'emploi.

(5) Ventes et publicité

Enfin, dernier maillon de la stratégie commerciale : la qualité du service des ventes. Le propriétaire pourra employer des vendeurs pour accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise. Toutefois, les vendeurs s'efforcent parfois d'obtenir autant de commandes et de commissions que possible, quelle que soit la réputation de solvabilité du client ou la capacité de production de l'entreprise. A l'exception des clients éloignés, qu'il serait préférable de servir par l'intermédiaire de représentants de commerce ou de concessionnaires, le propriétaire aura plus souvent intérêt à éviter de confier toutes ses opérations de ventes à d'autres. Participer personnellement à la vente de ses produits permet au petit entrepreneur de rester en contact avec ses clients et de se tenir au courant des stratégies employées par ses concurrents. Il est probablement préférable pour le petit entrepreneur de confier la comptabilité ou la gestion de l'entreprise à d'autres employés plutôt que d'abandonner ses contacts quotidiens avec ses clients.

La publicité revêtira divers aspects : enseigne extérieure au nom de l'entreprise, étiquettes fixées sur chaque produit et projections de diapositives dans des salles de cinéma locales. Vous trouverez ci-dessous quelques uns des nombreux moyens publicitaires disponibles :

- Photographies de marchandises : un catalogue contenant des photos de produits principaux accompagnées d'un commentaire indiquant les dimensions et les couleurs permet au propriétaire de montrer et de vendre à ses clients des produits qu'il n'est pas obligé de stocker.

- Utilisation des moyens d'information : l'insertion d'annonces dans la presse locale, l'utilisation d'annonces radiodiffusées ou de prospectus (voir figure 13) peuvent également augmenter le volume des ventes d'une entreprise. Ce

type de publicité est conseillé surtout lorsque le produit ou le service offert s'adresse au grand public.

- o Disposition et présentation des produits dans le magasin : une disposition et une présentation judicieuses pourront donner à l'entreprise une apparence soignée qui impressionnera le client et permettront également d'attirer l'attention sur certains produits.

- o Ventes promotionnelles/offres spéciales : si une entreprise décide de lancer une vente spéciale de durée limitée, elle cherchera sans doute à attirer davantage l'attention de ses clients sur cette vente. Elle pourra par exemple employer des promoteurs pour faire une annonce par haut-parleurs ou même faire porter des placards publicitaires par des clowns montés sur des échasses.

- o Qualité des produits et service après-vente : des produits de qualité et l'existence d'un service après-vente pour la réparation en cas de défauts constituent probablement la meilleure stratégie commerciale que puisse avoir une SSE. Malheureusement, maintes entreprises négligent cet outil de marketing important.

d. Achat et inventaires

Si la vente des produits doit être précédée par l'établissement d'une stratégie de marketing, l'achat des intrants doit être précédé par l'établissement d'une stratégie d'achat. Dans les pays en voie de développement, les SSE sont souvent isolées et doivent donc dépendre d'un petit nombre de fournisseurs. Toutefois, il arrive que des entreprises s'adressent par tradition à certains fournisseurs sans jamais calculer les coûts et bénéfices de tels rapports. Dans le cadre d'une évaluation ou d'une réévaluation d'une stratégie d'achat, il serait bon que le conseiller examine les points suivants :

(1) Source d'approvisionnement : l'entreprise devra-t-elle s'adresser directement au fabricant pour l'achat de ses intrants ou devra-t-elle les acheter par l'intermédiaire d'un détaillant ou d'un grossiste? Il est souvent très économique d'acheter directement au fabricant. De plus, l'entreprise devra-t-elle s'adresser à plusieurs sources

Figure 13

EXEMPLE DE PROSPECTUS PUBLICITAIRE[5]

ECUANICRO
Nickel et chrome équatoriens
Magasin : Martinez 211, téléphone 823588
Usine : km. 2 via Baños, téléphone 825428 - Ambato

PRIX SPECIAUX POUR LES COMMANDES ORIGINAIRES DES PROVINCES
ENSEMBLES SEJOUR LITS BERCEAUX LITERIE
BIBLIOTHEQUES MODULAIRES TABLES POUR TELEVISION
SALLES A MANGER EN VERRE
TABLES DE NUIT AMEUBLEMENT BUREAUX
TUBES CHROMES
CHAISES TABLES POUR ENSEMBLES STEREO
Pour la métallurgie de transformation : zingage, brunissage, laitonnage, cuivrage, nickelage, chromage, etc.

---

[5] Exemple de prospectus trouvé en Equateur.

ou uniquement à quelques sources principales? La petite industrie pourra également envisager de fabriquer certains de ses intrants au lieu de les acheter tout faits au fournisseur. Le conseiller aura souvent à faire face à ce genre de situation et devra être capable de conseiller le propriétaire en ce qui concerne la décision de fabriquer ou d'acheter ses intrants.

A cet effet, il pourra tout simplement calculer le montant annuel des économies marginales (par rapport aux achats extérieurs) engendrées par la fabrication de l'intrant, et diviser le coût supplémentaire du matériel et de l'outillage nécessaires à sa fabrication par ce chiffre. On obtiendra alors le nombre d'années requises pour que l'entreprise recouvre le montant investi. Plus longue sera la période de recouvrement, moins attrayante sera l'option de fabriquer l'intrant.

(3) Evaluation des fournisseurs : avant de s'adresser à un fournisseur, l'entrepreneur devra l'évaluer selon les critères suivants :

-- Qualité du produit

-- Respect des délais de livraison

-- Honnêteté quant à la qualité du produit

-- Coût total du produit acceptable (y compris le coût relatif au nombre d'articles défectueux et aux retards de livraison)

-- Services d'assistance technique assurés après la livraison d'un article afin de garantir la satisfaction de l'acheteur.

(4) Comptabilité : le petit entrepreneur devra soigneusement indiquer tous ses achats par ordre chronologique. Il devra noter la date d'achat, le type de produit acheté, le nom du fournisseur, le prix unitaire, le prix total et les conditions de crédit ou autres conditions (par exemple, service après-vente assurant la réparation de l'article). Le propriétaire ou l'employé devra indiquer dans ses registres les achats commandés mais non reçus, les achats reçus (et dans quel état), et les commandes pour lesquelles une facture finale a été reçue et transmise au comptable ou au caissier afin d'être réglée. Lorsque la comptabilité des achats est effectuée avec soin par un employé autre que le magasinier, elle offre un moyen de vérifier la comptabilité matières effectuée par ce dernier (voir ci-dessous).

(5) Contrôles : si la plupart des achats d'une société sont confiés à un employé, le propriétaire-gérant

devra superviser le travail de cet employé de façon appropriée. Dans le cas d'une plus grosse industrie employant un acheteur, un comptable, un caissier, un magasinier, un réceptionnaire et un contremaître, le système suivant pourrait être utilisé pour le contrôle des achats (et des stocks).

- Fiche d'inventaire (Kardex) : permet de tenir un relevé constant des produits stockés. Après avoir jeté un coup d'oeil au solde d'inventaire d'un article, le magasinier ou le contremaître peut alors préparer une demande d'achat.

- Bon d'achat (en deux exemplaires) : un exemplaire est classé dans les fichiers du magasin de réserve et l'autre est envoyé à l'acheteur chargé d'effectuer l'achat.

- Demande de propositions de prix (deux exemplaires) : correspondance établie par l'acheteur qui envoie à chaque vendeur des lettres dont il conserve un exemplaire.

- Bulletin de commande (quatre exemplaires au moins) : le but de ce formulaire, signé par le propriétaire-gérant, est d'autoriser tous les achats dont la valeur excède une valeur donnée. L'acheteur devrait probablement être autorisé à signer les bulletins de commande pour les achats de routine effectués en petites quantités. Un exemplaire du bulletin de commande est conservé par l'acheteur, un autre est envoyé au vendeur, un troisième informe le service de la réception de la marchandise attendue, et un quatrième informe le service chargé du contrôle des stocks que la marchandise a été commandée.

- Bulletin de réception ou rapport (trois exemplaires au moins) : à la réception des produits, le réceptionnaire doit comparer la quantité et la qualité de la marchandise reçue avec les caractéristiques notées sur le bulletin de commande. Si la marchandise livrée est satisfaisante, il envoie alors un exemplaire du bulletin de réception au magasinier et un autre à l'acheteur.

- Facture de vente (un exemplaire) : elle constitue la facture finale du fournisseur. Elle est tout d'abord transmise à l'acheteur qui doit approuver le type, la quantité et le prix de la marchandise, puis au caissier qui en réglera le montant par chèque.

Une fois acheté, l'article est intégré dans les stocks de l'entreprise. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, le magasinier devrait tenir les stocks à jour de façon permanente afin que l'entreprise connaisse à tout moment la quantité de chacun des articles en stock. Pour pouvoir mettre sur pied un tel système, il faut commencer par nettoyer le magasin de réserve, en disposant tous les articles dans des casiers séparés et étiquetés ou sur des étagères. L'idéal serait que l'accès au magasin de réserve soit bloqué par un comptoir verrouillé derrière lequel le magasinier livrerait les matériaux aux ouvriers. Les articles ne quitteraient la réserve que sur présentation par l'ouvrier au magasinier d'une autorisation écrite émanant du propriétaire ou du contremaître. Lorsque l'article quitterait la réserve, le magasinier le noterait alors sur la fiche Kardex d'inventaire permanent.

Chaque article doit avoir sa propre fiche Kardex (taille et format réels représentés à la figure 14). Mise à part la date d'achat et autres informations, la fiche permet principalement d'enregistrer l'entrée de la marchandise dans le magasin de réserve (les données "entrées" doivent correspondre avec les données du bulletin de réception), sa sortie du magasin de réserve ("sorties") et le solde d'inventaire courant. La fiche permet également d'indiquer les quantités minimums ou maximums que l'on désire stocker pour un article donné. La quantité minimum pourra servir de seuil de réapprovisionnement automatique pour le magasinier. De plus, la fiche peut indiquer le coût de l'article; toutefois, ceci complique la comptabilité et il est plus simple de noter régulièrement avec précision et de tenir à jour la quantité des articles stockés.

Le contrôle des stocks est plus compliqué pour les entreprises de fabrication que pour les entreprises de vente au détail étant donné que les premières comprennent trois catégories de stocks : les matières premières, les produits en cours et les produits finis. La tenue des stocks est également plus importante pour les petites industries puïsque celles-ci peuvent attribuer une portion des coûts globaux, tels que les frais généraux, les heures de main-d'oeuvre ou le coût des matières premières, à chacune des gammes de produits. Pour de plus amples détails sur les systèmes de comptabilité de prix de revient, se référer aux ouvrages n°s 15, 43, 46 et 51 de la bibliographie sommaire.

Figure 14

MODELE DE FICHE KARDEX

Article — Référence

Emplacement	Unité	Minimum	Maximum

Date 19	Désignation	Valeur unitaire	Entrées		Sorties		Solde	
			quantité	valeur	quantité	valeur	quantité	valeur

Bien conduite, la gestion des stocks dans une petite entreprise de fabrication permet non seulement de déterminer le prix de revient, mais aussi d'éviter les vols et le gaspillage des matières premières. Cependant, les systèmes de comptabilité du prix de revient sont souvent très difficiles à appliquer pour les petites entreprises. Par exemple, il est difficile pour le magasinier d'une petite industrie de savoir quand noter le passage du produit en cours au produit fini à moins que le contremaître ne l'en informe personnellement. Les formules spéciales utilisées pour répartir les frais généraux ou les heures de main-d'oeuvre entre les divers produits sont également complexes. Le magasinier profite parfois de sa position pour voler; parfois encore, certains des ouvriers de l'entreprise lui en veulent de faire son travail correctement si bien qu'il finit par devenir inefficace.

Conséquemment, le conseiller devrait soigneusement évaluer les complications associées aux divers systèmes de comptabilité du prix de revient avant d'en suggérer un à l'entrepreneur. Le système est-il rentable par rapport à l'information obtenue et par rapport au temps et aux coûts nécessaires à son fonctionnement? Dans certains cas, l'entreprise peut effectuer le contrôle des stocks d'une façon beaucoup plus simple : il suffit que les ouvriers signent des reçus pour chaque retrait de matières premières, et que le propriétaire ou le contremaître vérifie périodiquement l'utilisation qui est faite de ces matières premières; l'entrepreneur peut se baser sur les marges brutes pour estimer le coût des produits; il peut effectuer des inventaires matériels de temps en temps pour détecter les cas de vol et de gaspillage de marchandises au niveau des intrants destinés à la fabrication.

On peut remplacer le système d'inventaire permanent par un système périodique ou avoir recours à des inventaires périodiques pour vérifier la précision des systèmes d'inventaire permanent. L'inventaire doit être effectué avant la mise en oeuvre d'un nouveau système comptable et régulièrement par la suite--au moins une fois et de préférence deux fois par an. Il est conseiller de choisir une période de ralentissement de l'activité de l'entreprise pour effectuer l'inventaire matériel et de fermer l'entreprise. Le conseiller pourra suivre les étapes indiquées ci-dessous pour effectuer un inventaire matériel :

-- Organiser une équipe d'employés pour dénombrer les marchandises en utilisant des listes d'inventaire prédactylographiées.

-- Etiqueter tous les articles comptés pour éviter de les compter en double.

-- Dans le cas d'une entreprise de fabrication, inclure tous les produits en cours et les produits finis non vendus.

-- Une fois l'inventaire matériel effectué, un employé devrait déterminer les coûts de chaque article stocké et en calculer la valeur totale.

-- Les données d'inventaire devraient ensuite être reportées dans les registres comptables de l'entreprise et être utilisées pour vérifier la précision du système d'inventaire permanent, le cas échéant.

Les systèmes d'achat et de contrôle des stocks constituent un lien important entre la production d'un article par une petite industrie et la vente et la livraison de ce même produit. Toutes ces étapes sont souvent incluses dans le système de distribution matérielle de l'entreprise. Mises à part les méthodes d'achat et de contrôle des stocks, un tel système devra inclure l'entreposage et la livraison des produits. Par exemple, certains produits exigent parfois des conditions d'entreposage spéciales : température appropriée, espacement, ou absence d'humidité. Et selon le pays, les possibilités de livraison varieront du transport par bêtes de somme au transport par camions ou autocars.

Le conseiller devra s'efforcer de mieux comprendre le système de distribution matérielle de la petite entreprise afin de pouvoir aider le propriétaire à minimiser l'espace, le temps et l'argent requis pour assurer avec succès la distribution de ses produits. La relation existant entre les divers éléments d'un tel système est résumée à la figure 15.

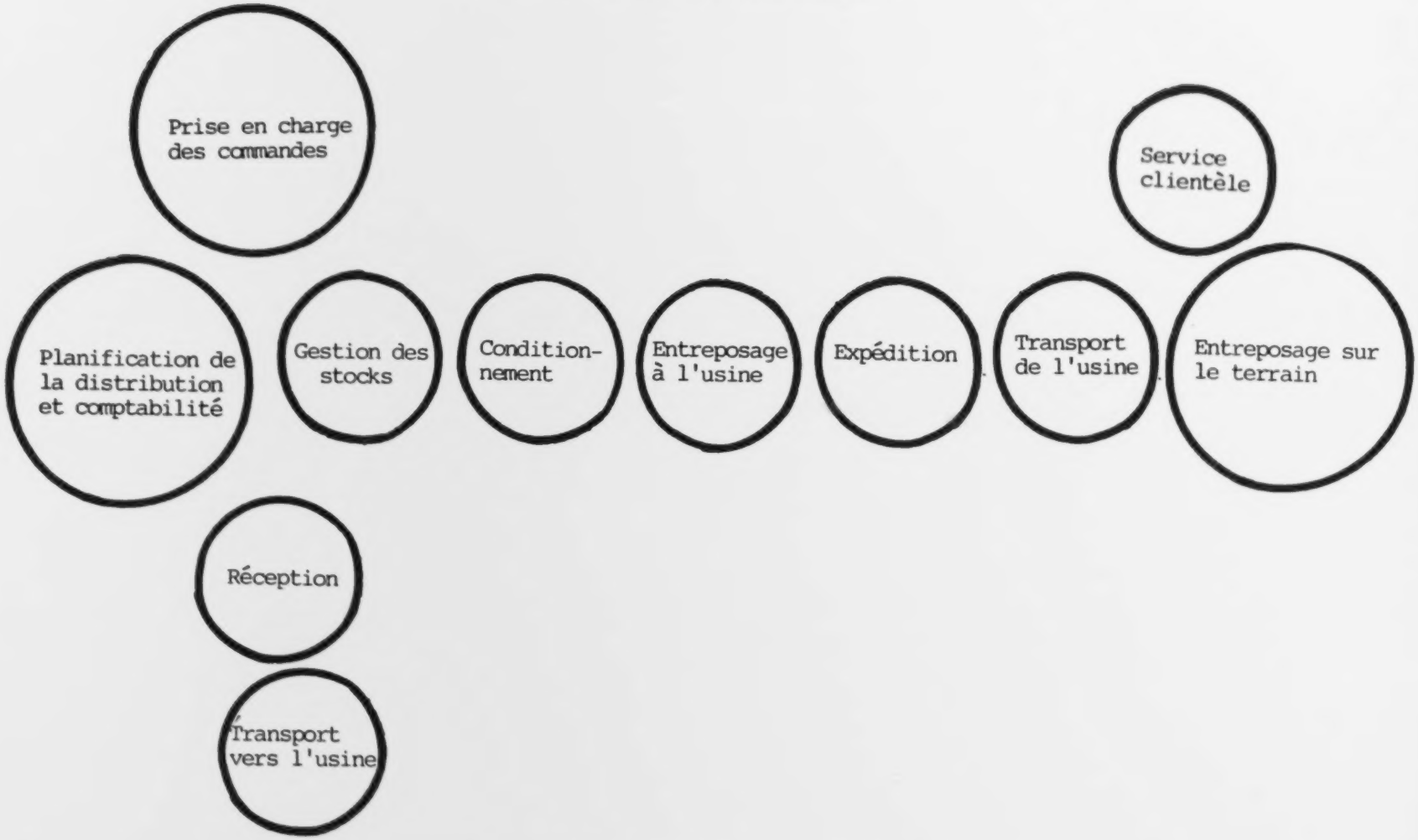
e. Personnel

La gestion du personnel varie d'une culture à l'autre et il incombera au conseiller de juger quels types de système de gestion sont acceptables dans le pays où il travaille. Néanmoins, les principaux domaines de la gestion du personnel indiqués ci-dessous sont à considérer par le petit entrepreneur : recrutement, licenciement et délégation de pouvoirs; rémunérations, formation et motivation; dossiers des employés et règlements écrits de la société; santé et sécurité des employés. L'assistance du conseiller dans ces domaines devra permettre à l'entrepreneur de surmonter les problèmes de rotation du personnel et d'absentéisme auxquels de nombreuses SSE doivent couramment faire face.

(1) Recrutement, licenciement et délégation de pouvoirs

Sélectionner avec soin les employés permet d'assurer la stabilité et la compétence de la main-d'oeuvre. Le petit entrepreneur devra tout d'abord avoir une idée très précise du poste à pourvoir, ce qui lui permettra souvent de définir les qualifications et la compétence qui seront requises de l'employé potentiel pour remplir ce poste. Le propriétaire devra alors trouver des candidats éventuels en utilisant ses sources de références personnelles ou en publiant des annonces dans la presse locale. Afin de choisir un employé parmi le pool disponible, il pourra avoir une entrevue particulière avec l'un des candidats et peut-être tester sa compétence pour une tâche donnée. Il serait bon également d'obtenir des lettres de recommandation de l'ancien employeur de l'ouvrier et de demander l'avis des autres personnes de l'entreprise

Figure 15 : SYSTEME DE DISTRIBUTION



Extrait de Handbook of Modern Marketing, édité par Victor P. Buell et Carl Heyel, McGraw-Hill Book Company, 1970, pp. 4-52. Reproduction autorisée.

susceptibles de travailler avec ce nouvel employé.

Le propriétaire devra mettre les employés au courant des normes de qualité de production et des règlements concernant la conduite du personnel pendant le travail. Le propriétaire-gérant devra également noter par écrit le rendement de chaque employé. Ces informations assisteront l'entrepreneur dans ses décisions en ce qui concerne l'avancement ou le renvoi de tel ou tel employé. Lorsque l'entrepreneur envisage de licencier un ouvrier, il devrait discuter du rendement de cet ouvrier avec l'ouvrier en question et les autres ouvriers avant de prendre une décision. Si le propriétaire décide de congédier quelqu'un, il doit informer personnellement la personne en question de sa décision le plus rapidement possible. Remettre à plus tard les décisions relatives aux problèmes de personnel ou en prolonger l'incertitude ne fait que nuire à l'employé et à l'employeur.

La délégation des responsabilités permet de réduire la rotation du personnel en créant un système d'avancement hiérarchisé au sein de l'entreprise. Cela devrait permettre une meilleure utilisation du temps de l'entrepreneur au niveau de la gestion d'ensemble de l'entreprise. Le propriétaire d'une petite usine, par exemple, pourra confier la supervision des ouvriers affectés à un poste de production donné à un ouvrier plus ancien, confier les tâches de planification des achats et de la production à un contremaître et confier les tâches de comptabilité et de secrétariat à un employé de bureau. Toutefois, étant donné la petite taille des SSE, il arrive souvent que la quantité de travail requise dans un domaine spécifique ne justifie pas la création d'un poste à plein temps, ni la délégation des pouvoirs à un employé à plein temps. Par conséquent, l'entrepreneur devra souvent confier ce travail à un employé à temps partiel, l'ajouter aux responsabilités d'un employé à plein temps, ou assurer lui-même ces fonctions jusqu'à ce que l'entreprise soit suffisamment développée pour justifier la création d'un emploi à plein temps.

En général, la délégation de pouvoirs est une idée que le petit entrepreneur accepte difficilement. Fier d'occuper le plus haut poste de l'entreprise, il considère souvent le fait de confier à d'autres l'exécution de tâches minutieuses comme une abdication de son autorité. Le propriétaire prétendra parfois qu'aucun de ses employés n'est suffisamment digne de confiance pour exécuter ces tâches. Enfin, la délégation des responsabilités exige souvent que le style de gestion paternaliste fasse place à un esprit d'équipe. Malgré les problèmes que cela comporte, la délégation des responsabilités à des ouvriers et à des directeurs est une condition nécessaire à l'accroissement de la productivité de la petite entreprise. De plus, le petit entrepreneur n'a pas le temps d'exécuter toutes les tâches avec

le même soin. Contrairement à ce que l'on craint couramment, il semblerait que la délégation des responsabilités assure au propriétaire un contrôle accru, et non moindre, de son entreprise et permette l'expansion continue de celle-ci.

Lorsqu'il confie une certaine tâche à un employé, le propriétaire devrait veiller à être très précis et à donner à l'employé l'autorité nécessaire à l'exécution de la tâche en question. Une fois les responsabilités déléguées, l'entrepreneur devrait permettre à l'employé de les assumer. Si des sanctions disciplinaires ou des directives sont nécessaires, le propriétaire devra éviter d'agir en présence des ouvriers qui travaillent sous l'autorité de l'employé.

(2) Rémunération, formation et motivation

Le propriétaire doit payer ses ouvriers suffisamment et régulièrement s'il veut qu'ils continuent à travailler pour l'entreprise. Si l'entreprise fabrique un produit de qualité, il est souvent préférable de donner un salaire horaire, alors que si le produit est de qualité inférieure, un salaire à la pièce encouragera parfois davantage les ouvriers et les incitera à produire plus. Par exemple, un fabricant d'objets artisanaux en cuivre destinés à l'exportation produira un volume relativement faible d'articles coûteux. Il a davantage intérêt à ce que les ouvriers soient qualifiés et passent le temps nécessaire à l'obtention de produits de qualité : un salaire horaire est donc tout indiqué dans ce cas. Toutefois, pour le fabricant de cageots en bois, la quantité est beaucoup plus importante que la qualité du point de vue des bénéfices. Il a donc tout intérêt à payer ses ouvriers au cageot, ce qui les incitera à maximiser leur rendement quodidien.

Selon les conditions du marché ou la loi en vigueur, un certain nombre d'avantages sociaux, tels que Sécurité sociale, congés, transport aller-retour et uniformes devront être accordés aux ouvriers. En outre, les ouvriers s'attendent parfois à avoir la possibilité d'emprunter des petites quantités d'argent au propriétaire de temps en temps pour couvrir leurs dépenses personnelles.

La formation des employés est nécessaire si l'on veut qu'ils effectuent leur travail avec efficacité. L'ouvrier doit savoir comment se servir d'une machine correctement, l'employé de bureau a besoin de renforcer ses notions de comptabilité et le contremaître a besoin de conseils pour superviser les employés. Il est important que le propriétaire-gérant consacre une partie de son temps à sa formation personnelle et à celle de ses employés, ce qui est souvent un premier pas vers la délégation des responsabilités (traitée ci-dessus). Dans d'autres cas, des cours de formation

sont offerts en dehors du lieu de travail par des agences gouvernementales ou des écoles commerciales privées. Si ces cours ont lieu après les heures de travail, le petit entrepreneur devrait envisager de payer les frais de déplacement de l'employé et les frais d'inscription à ces cours.

Pour que les employés loyaux et travailleurs restent, il ne suffit pas de les payer et d'assurer leur formation. Ils doivent également être traités avec courtoisie--c'est-à-dire l'entrepreneur doit s'efforcer d'appliquer les mêmes principes que le conseiller applique dans ses rapports avec lui.

Comme nous l'avons noté précédemment, une rémunération et d'autres avantages sociaux adéquats, une formation pertinente et une supervision attentionnée sont tant de facteurs susceptibles de motiver les ouvriers. Il existe d'autres façons d'encourager les ouvriers, parmi lesquelles nous citerons :

- o Enrichissement professionnel. Varier le travail de l'employé, améliorer le matériel et élargir les responsabilités rendront le travail plus intéressant.

- o Activités de groupe. Organiser des concours de production ou des pique-niques pour les employés et leur famille peut accroître l'esprit d'équipe des employés pendant le travail.

- o Remises aux employés sur le prix des marchandises. Ce type de remise constitue un supplément de salaire et une incitation à produire des produits de qualité.

- o Récompenses. Les employés pourront recevoir des plaques, des casquettes ou des médailles (tous portant le logotype de la société) en reconnaissance de services supérieurs.

- o Participation aux bénéfices. Le petit entrepreneur pourra offrir à ses ouvriers une partie de l'accroissement des bénéfices pour les encourager à accroître la production. Les plus grosses entreprises pourront aussi permettre aux employés d'acheter des actions au-dessous du pair.

(3) Documents et règlements écrits

La tenue d'archives--concernant l'allocation des tâches, les dossiers des employés et les règles et règlements de la société--favorise également la bonne gestion du personnel de la petite entreprise. Le caractère informel de la petite entreprise engendre souvent confusion et conflits en ce qui concerne ce qui est autorisé et ce qu'il ne l'est pas. Par exemple, l'employé peut-il quitter son travail de lui-même pour aller emprunter un outil à l'atelier voisin afin de finir son travail ou doit-il tout d'abord en demander la permission au contremaître ou au propriétaire-gérant? L'établissement par écrit des règlements et l'utilisation d'un tableau d'affichage pour informer les ouvriers permettra à ceux-ci de connaître leurs droits et leurs responsabilités pendant le travail. De plus, l'emploi d'organigrammes simples pourra aider le propriétaire à répartir les tâches entre ses employés.

(4) Santé et sécurité des employés

La santé et la sécurité des employés est un domaine que maintes SSE des pays en voie de développement négligent. Pourtant, toute amélioration dans ce domaine est souvent peu coûteuse et exige simplement de la part de l'entrepreneur et de la main-d'oeuvre un changement d'attitude. L'utilisation de vêtements protecteurs, des outils soigneusement rangés, des postes de travail propres et une ventilation adéquate dans une petite usine permettront non seulement d'améliorer le bien-être des ouvriers, mais également d'augmenter leur productivité. L'instauration et le respect de règles de prudence en ce qui concerne la manipulation et l'entreposage de matériaux inflammables ou explosifs seront également dans l'intérêt des employés et de l'ensemble de l'usine.

f. Production

Le conseiller en gestion devrait s'efforcer d'en apprendre le plus possible sur les activités de production des petits fabricants. La sélection et la maintenance du matériel et des matériaux, l'agencement de l'usine, le contrôle de qualité et les budgets de fabrication sont tant de domaines où le conseiller pourra exercer ses connaissances en matière de gestion et son bon sens afin d'aider le propriétaire-gérant.

Lorsque l'usine ferme pour raison d'inventaire, il serait bon que le conseiller suggère au propriétaire de profiter de ce temps mort pour effectuer les travaux de maintenance requis, tels que réparer le bâtiment, peindre l'usine ou déplacer les outils et le matériel pour améliorer la conduite des opérations. Le conseiller devrait également s'assurer avec l'entrepreneur que les matières premières et le matériel sont adéquatement entreposés et protégés.

Le conseiller n'aura peut-être pas une connaissance suffisante de l'industrie en question pour pouvoir aider le propriétaire sur le plan de l'application des critères techniques de sélection du matériel et des matières premières[6]. Toutefois, il devrait conseiller au propriétaire d'envisager de se procurer des biens de production et du matériel différents auprès d'autres fournisseurs afin d'obtenir la meilleure qualité possible au meilleur prix. Le conseiller devrait demander à l'entrepreneur s'il dispose de facilités de financement adéquates, en particulier pour ses achats d'immobilisations. Si le propriétaire envisage d'acheter du matériel, le conseiller devrait lui demander d'expliquer exactement comment la nouvelle machine pourra être intégrée dans le processus de fabrication et améliorer ce processus. En outre, il devrait aider le propriétaire à envisager d'autres possibilités, telles que l'achat de matériel plus ancien, l'emploi d'ouvriers supplémentaires ou la répartition de la main-d'oeuvre existante en un plus grand nombre d'équipes de travail.

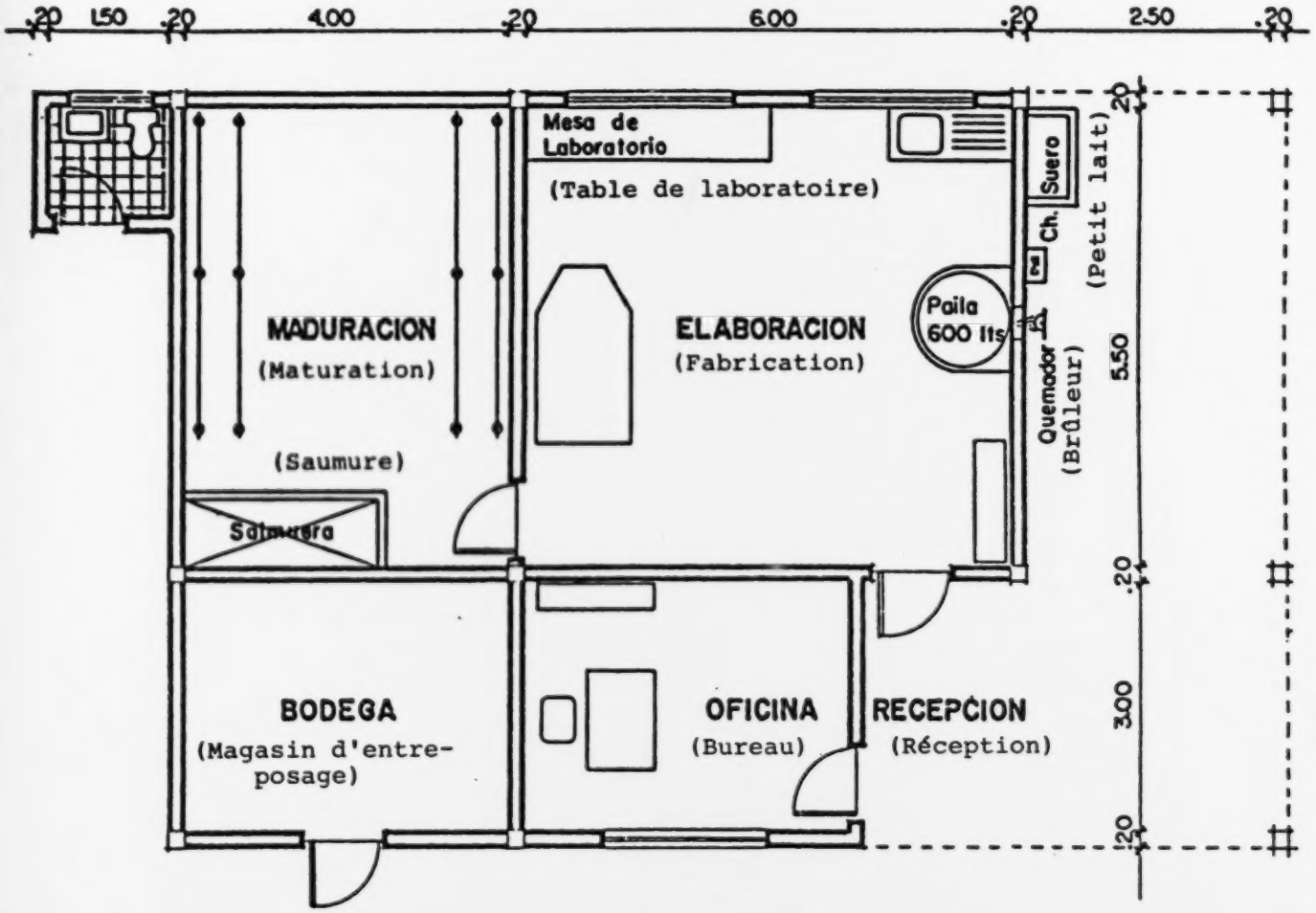
Un plan d'étage rudimentaire permettra également au conseiller et au client de mieux comprendre le processus de production et de noter les possibilités d'amélioration. Ce type de plan leur permettra de déterminer avec précision où entreposer les matières premières et stocker les produits finis prêts à livrer de façon à assurer un meilleur contrôle et une plus grande efficacité au niveau du circuit des opérations. La figure 16 présente un modèle de plan d'étage dressé pour une fromagerie rurale en Equateur.

Le propriétaire-gérant peut également agencer son usine de façon à permettre une surveillance accrue des employés et un élargissement des responsabilités des directeurs. Un fabricant de meubles métalliques, par exemple, aurait peut-être intérêt à répartir les opérations de production en plusieurs installations : une pour l'assemblage des cadres métalliques, une autre pour le tapissage des meubles et une troisième encore pour la vente au détail des produits finis. Une telle répartition des tâches permet de grouper les ouvriers en unités plus petites et plus faciles à contrôler. De plus, diviser l'usine en trois unités de production séparées offre des possibilités d'emploi pour trois directeurs. La séparation de ces installations permet aux directeurs de jouir d'une liberté relative d'action supérieure. En outre, grâce à

---

[6] Comme il a été mentionné au chapitre deux, l'idéal serait que le conseiller puisse bénéficier des conseils d'un ingénieur industriel ou d'un artisan local expérimenté, dans le cadre de ses services de conseil à la petite entreprise. Une coopération de ce type élargirait l'impact que pourrait avoir les services de conseil au niveau de l'entreprise et permettrait de parer à la carence notée ci-dessus.

FIGURE 16 : PLAN D'ETAGE D'UNE FROMAGERIE D'UNE CAPACITE DE PRODUCTION DE 600 LITRES[7]



[7]Le sol en ciment est incliné pour permettre l'écoulement des eaux usées. Le magasin d'entreposage doit être à l'abri de la lumière et la température ambiante doit être de 12°C.

Source: Tiré du manuel de José Dubach, El ABC para la Queseria Rural del Ecuador. Reproduction autorisée.

ce système, il devient plus difficile pour un directeur quelconque de maîtriser tous les aspects de l'entreprise du propriétaire et de quitter ensuite son emploi pour aller monter une entreprise concurrente.

Le contrôle de qualité doit permettre de produire avec efficacité des produits de qualité, en minimisant le taux de rebuts d'usine ou de renvois par la clientèle. Une production efficace implique une gestion économique de la main-d'oeuvre, du temps de travail et des matières premières nécessaires à la production du produit. En observant patiemment le processus de fabrication d'un produit, le conseiller pourra, souvent en se basant sur son bon sens, suggérer des possibilités d'améliorer l'efficacité de ce processus. Par exemple, est-ce que les ouvriers mesurent les matériaux individuellement au lieu d'employer des patrons ou des modèles? L'achat de petits outils mécaniques peut-il améliorer l'efficacité des ouvriers et par là même augmenter la production? Dans quelle mesure les ouvriers sont-ils surveillés et les produits inspectés, afin de renforcer le contrôle de qualité? En posant ce type de questions, le conseiller et le client peuvent ensemble améliorer la productivité de l'entreprise sur le plan technique. Des études des temps et des mouvements relatives aux habitudes de travail des employées permettront au conseiller de mieux répondre aux besoins de l'entreprise dans ce domaine. A la lumière de ces études, le conseiller pourra recommander une standardisation du travail des employés en vue d'une amélioration de leur productivité.

Le conseiller peut également améliorer la production en aidant le propriétaire à élaborer des budgets de production. Ces budgets permettront à l'entrepreneur de prévoir ses besoins de matières premières et de main-d'oeuvre en vue de la réalisation d'un objectif de production donné. Si les budgets permettent au propriétaire de réaliser l'objectif poursuivi, il lui est alors plus facile de garantir un délai de livraison à sa clientèle. Le budget de production permet d'évaluer combien d'unités de chaque produit seront fabriquées dans la période budgétaire à venir, soit un mois. Le budget devrait évaluer la quantité de produits finis actuellement disponibles en magasin, ainsi que la production additionnelle qui sera nécessaire à la fois pour satisfaire la demande anticipée et s'assurer que les stocks sont suffisants à la fin de la période en question. Le budget de production (exprimé en terme d'unités plutôt que de valeurs monétaires) est basé principalement sur les prévisions de ventes. En plus des ventes, le budget doit tenir compte de facteurs tels que le délai de production (ainsi que le matériel et la compétence de la main-d'oeuvre) requis pour la fabrication d'une unité du produit, les facilités d'entreposage disponibles, le "coût" des commandes non exécutées ou des commandes d'articles épuisés et peut-être même le caractère périssable du produit. Une fois

mis sur pied, le budget de production pourra suggérer un accroissement de la capacité de production ou une révision des budgets de ventes de façon à ce qu'ils correspondent à la capacité de production.

Il est nécessaire d'établir un budget pour les coûts de production afin de compléter le budget de production. Ce budget contient des données estimatives concernant les matières premières, la main-d'oeuvre et les frais généraux de fabrication nécessaires à la réalisation des objectifs indiqués dans le budget de production. Une fois élaborées, les prévisions du coût de la production permettront de calculer si l'objectif de production est accessible. De plus, ces deux budgets fourniront des données précieuses à l'élaboration des prévisions des budgets de caisse de la société.

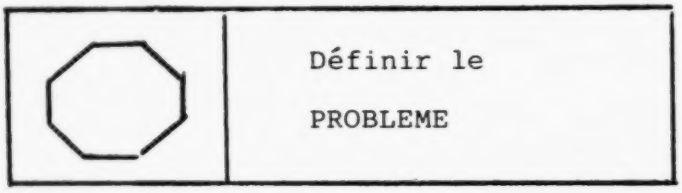
g. Planification

Comme l'indique la figure 7 au début de la présente section, la planification est le point de convergence de toutes les activités de l'entreprise. Comme nous l'avons montré au premier chapitre, le petit entrepreneur est peu enclin à planifier. Pourtant la planification est cruciale en ce qu'elle prépare le propriétaire-gérant à faire face à l'incertitude de l'avenir et l'incite à évaluer les opérations actuelles de son entreprise. La planification encourage le petit entrepreneur non seulement à se tourner vers l'avenir mais aussi à mettre sur pied des stratégies qui lui permettront d'atteindre progressivement ses objectifs.

En général, le conseiller devra aider le client à s'organiser sur deux plans différents : le plan stratégique et le plan opérationnel. Sur le plan stratégique, le client doit élaborer des prévisions à long terme relatives à son entreprise; un ou deux ans semblent être une période raisonnable. Il doit se demander quelle sera l'évolution du marché visé par l'entreprise au cours de cette période. Quelle sorte de matériel nouveau il devra se procurer. Où il pourra s'adresser pour financer l'achat de ce matériel. Et quels changements importants l'année suivante pourrait apporter en matière de personnel. Comme dans tout exercice de planification, le client doit formuler ses questions et ses réponses par écrit, et peut-être même en discuter avec le conseiller.

La planification opérationnelle facilite l'exécution des tâches journalières, hebdomadaires et mensuelles d'exploitation de l'entreprise. La forme la plus simple de ce type de planification est peut-être la possession par l'entrepreneur d'un calendrier de poche sur lequel il note dates de livraison, rendez-vous importants et autres données cruciales. Le propriétaire peut compléter ce système en prenant vingt minutes au début de chaque journée de travail

FIGURE 17 : DIVERSES ETAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION



pour écrire sur une feuille de papier les activités prévues pour la journée. Cet exercice l'aidera à choisir les tâches qui pourront être effectuées dans la journée et celles qui devront être remises au lendemain. Cela l'obligera également à prendre quelques minutes pour établir l'ordre de priorité des activités de la journée.

L'établissement de budgets ou de prévisions quantitatives constitue un autre moyen à la disposition de l'entrepreneur pour planifier les opérations de l'entreprise. Nous avons traité dans les sections précédentes les budgets de caisse, les budgets financiers et les budgets de production. L'établissement de budgets peut également être utile dans d'autres domaines administratifs, par exemple celui de la gestion du personnel ou des achats.

Dans le cadre de ses efforts de planification, le petit entrepreneur devrait également envisager la question de l'assurance et des placements. Les assurances peuvent couvrir un large éventail de besoins; il est essentiel toutefois que le petit entrepreneur ait une assurance incendie et une assurance automobile (s'il possède une voiture) ainsi qu'une assurance vie et maladie. Le conseiller devrait inciter son client à réviser ses besoins d'assurance et à prendre contact avec un agent d'assurance local.

Le manque de capitaux étant courant chez les SSE, le petit entrepreneur éprouvera parfois des difficultés à percevoir le besoin d'épargner ou d'investir son argent. Toutefois, à moins que l'entreprise ne décline, l'entrepreneur devrait déposer de l'argent périodiquement dans un compte d'épargne. Ces économies permettent l'accumulation de liquidités qui peuvent être utilisées pour couvrir des dépenses prévisibles importantes et uniques telles que le paiement d'augmentations de salaire spéciales et de primes de rendement pour les ouvriers à la fin de l'année. Ces économies sont très précieuses également en ce qu'elles assurent à l'entreprise une réserve monétaire qui pourra être utilisée en cas d'urgence.

D. Activités associées au conseil en gestion

Le rôle principal de tout programme de conseil est d'offrir un service d'aide à la gestion à des entreprises individuelles et de soutenir les établissements locaux susceptibles de poursuivre les activités de développement de SSE après le départ du conseiller. Néanmoins, le conseiller peut également développer trois types d'activités collectives susceptibles de compléter de façon idéale les deux objectifs ci-dessus : coopératives de petites entreprises, foires commerciales et campagnes de prospection de capitaux extérieurs. Etant donné que toutes ces activités ne pourront être efficaces sans le soutien de la collectivité, le conseiller devrait soigneusement examiner l'éventualité d'un tel soutien avant d'en encourager le développement.

1. Coopératives de petites entreprises

En devenant membres ou en créant des coopératives, les petits entrepreneurs peuvent agir en commun pour acheter leurs matières premières, trouver des débouchés commerciaux ou obtenir des prêts auprès d'une caisse populaire. Contrairement aux entreprises individuelles, le capital propre des coopératives est réparti entre un grand nombre de personnes et leurs activités sont gérées d'une façon démocratique. En outre, les produits et services des coopératives sont normalement réservés à leurs membres, en général à des prix peu élevés.

Sur le plan du degré de sophistication, les coopératives varient beaucoup. Par exemple, les "groupes de solidarité" informels créés dans le cadre du programme de la Federation of Credit Agencies (FEDECREDITO), au Salvador, rassemblent de cinq à dix entrepreneurs qui se portent mutuellement garants des emprunts contractés auprès de la fédération. (Voir PISCES, n° 9 de la bibliographie sommaire.) Par contre, certaines coopératives sont d'importants organismes qui offrent un large éventail de services à leurs membres et au grand public. La pochette de référence intitulée Coopératives et élaborée par le Peace Corps offre un bon manuel pratique relatif à la gestion des coopératives et des caisses populaires. (Voir bibliographie sommaire n° 29).

Bien que la coopérative semble apporter une solution idéale aux problèmes des petits entrepreneurs, l'esprit de compétition et l'individualisme de certains propriétaires-gérants rendent parfois la création d'un tel organisme difficile. De plus, les réglementations gouvernementales et le partage du capital propre rendent généralement la comptabilité des coopératives plus complexe que celle des entreprises individuelles. En outre, plus les services proposés par la coopérative sont complets, plus les opérations connexes de gestion et de financement sont

compliquées. Par conséquent, il est souvent préférable au départ que la coopérative nouvellement créée se limite à offrir un éventail étroit de services à des entreprises différentes et non directement concurrentes. On citera en exemple une coopérative d'achat dont le rôle est d'acheter des tubes en acier pour les types variés de fabriques qui utilisent cette matière première.

De façon générale, le conseiller devrait attendre d'avoir acquis de l'expérience en matière d'aide aux entreprises individuelles avant d'aborder les entreprises groupées. Il pourra également examiner les questions suivantes avant d'aider à créer ou à renforcer une coopérative de petites entreprises.

(a) Pourquoi créer une coopérative?

Les activités des entreprises requièrent-elles la création d'une organisation rigide permanente de type coopérative? Certaines activités, telles que l'achat en gros d'une matière première, exigent parfois la création d'associations de types moins rigides.

(b) La création d'une coopérative serait-elle avantageuse sur le plan commercial?

Pour répondre à cette question, le conseiller devra procéder comme pour évaluer les possibilités commerciales d'une petite entreprise et examiner les facteurs suivants : situation du marché, emplacement, capital, personnel et autres.

(c) Comment la coopérative sera-t-elle financée?

Est-ce que le capital propre des entrepreneurs membres financera l'entreprise, ou sera-t-il nécessaire également de faire appel à une source de financement externe? Il s'agit de prendre des mesures afin que les activités financières de la coopérative puissent être justifiées avec précision et intégrité. Des mesures doivent être prises également afin d'éviter la décapitalisation de la coopérative par des membres qui insisteraient pour obtenir des produits et services en dessous du prix coûtant.

(d) Où la coopérative sera-t-elle située?

Il sera probablement préférable que la coopérative soit dans un bâtiment indépendant. Bien qu'il serait probablement moins coûteux

d'utiliser une partie vacante de l'usine de l'un des coopérateurs, cette solution pourrait inciter les autres membres à suspecter que l'hôte est favorisé.

(e) Comment la coopérative sera-t-elle gérée?

Contrairement à l'entreprise individuelle, la coopérative appartient à plusieurs personnes. Ses activités sont administrées par des dirigeants élus conformément à des statuts écrits et ayant reçu l'approbation des membres. Ainsi, le conseiller devrait avoir de bonnes connaissances en matière de dynamique de groupe. Il devrait également aider les dirigeants de la coopérative à organiser des activités susceptibles d'assurer que les membres actuels et futurs prennent davantage conscience de ce que la coopérative représente et du but d'une telle entreprise, notions encore étrangères dans maints pays.

2. Foires commerciales

Si le faible niveau de la demande est un problème pour les SSE, le financement d'une foire commerciale concentrée sur les petites entreprises de la région est une façon de le rehausser. La réunion dans un même lieu de nombreux acheteurs et vendeurs faciliterait les ventes. Etant donné que la réussite d'une foire dépend du nombre de clients potentiels présents, il est préférable que la date et le lieu choisis pour cette foire coïncident avec ceux d'une autre foire populaire établie ou d'une fête religieuse de la région (par exemple, une foire agricole).

L'organisation d'une foire commerciale est une entreprise importante qui demande un effort considérable de planification préalable. Avant d'organiser une foire commerciale, le conseiller et les sponsors locaux devraient s'assurer que les exposants auront des stocks suffisants afin de satisfaire la vague espérée de demandes. La présence de services bancaires sur le champ de foire devrait également permettre le financement de ces ventes.

Avant d'organiser une foire commerciale, il serait bon aussi que le conseiller examine les points suivants :

(a) Contenu et portée : s'agira-t-il d'une foire d'intérêt local, national ou international? Accueillera-t-elle des entreprises d'un ou de plusieurs secteurs commerciaux? Sera-t-elle liée à une foire agricole ou autre foire susceptible d'attirer davantage de gens? A quelle sorte de

public s'adressera-t-elle (clients, fournisseurs, banquiers, touristes, agents du gouvernement)?

(b) Emplacement et aménagements : un champ de foire serait le meilleur emplacement s'il y en a un dans la communauté. En l'absence de champ de foire, un jardin public ou un terrain vague fera l'affaire. Dans tous les cas, un système de branchement sur les services publics sera nécessaire pour les rafraîchissements, les stands des exposants et peut-être un poste de secours. Une fois l'emplacement général déterminé, les organisateurs devraient dresser un plan pour prévoir la disposition des stands, des passages piétonniers et des autres installations de façon à faciliter la circulation des visiteurs.

(c) Financement et organisation : il serait bon d'établir un comité de direction chargé d'effectuer les diverses tâches associées à la foire. Ce comité pourrait rassembler des fonds qui permettront de financer la publicité et les attractions et de subventionner en partie le coût de location des stands pour les petits entrepreneurs. Les organisateurs pourraient aussi demander au public des droits d'entrée peu élevés pour aider à couvrir ces coûts.

(d) Publicité : les sponsors de la foire pourraient faire imprimer des prospectus et des programmes ou faire passer des annonces dans la presse locale ou à la radio (dans la mesure du possible) pour faire connaître l'événement au public. On pourrait également inviter des personnalités locales ou nationales pour inaugurer ou clore la foire.

3. Campagne de prospection de capitaux extérieurs

Dans le cadre du programme d'aide à la gestion pour SSE, le conseiller peut également mobiliser les ressources d'investissement locales en faveur des petites entreprises. Les banques de commerce privées, les propriétaires terriens locaux ou les agences gouvernementales possèdent parfois des ressources qu'ils pourraient prêter aux SSE ou investir dans ces entreprises d'une façon productive. Toutefois, les ressources locales des communautés du tiers monde sont parfois limitées tout comme les ressources de personnel technique ou administratif qualifié. Par conséquent, l'apport de capitaux extérieurs par des entreprises situées en dehors de la communauté permettrait de faire face à cette contrainte, et, en encourageant le développement, de créer un climat propice à la prospérité des petites entreprises existantes.

Si la communauté est favorable à l'apport de capitaux extérieurs, elle devra organiser une campagne en tenant compte des questions suivantes :

(a) Sur quels types d'entreprises devra se concentrer la campagne? Devra-t-elle s'adresser à des sociétés nationales, étrangères ou se limiter à un domaine commercial ou industriel donné?

(b) Qui mènera la campagne? Quels membres de la communauté la soutiendront, en particulier après le départ du conseiller?

(c) Comment attirera-t-on les capitaux extérieurs? Il existe divers moyens, y compris distribuer des brochures publicitaires, inviter les investisseurs et leur faire visiter la communauté, et organiser des expositions ou des présentations dans des foires commerciales nationales.

(d) Qui assurera le suivi de la campagne de prospection en s'occupant des investisseurs ayant exprimé l'intérêt d'investir dans la communauté? Une fois les lettres envoyées, la foire terminée et l'investisseur parti, il s'agit de persister dans ses efforts jusqu'à ce que le contrat soit passé avec les entreprises potentiellement intéressées. Il faut alors assurer le suivi de la campagne, en écrivant, en téléphonant et peut-être en demandant à un membre de la communauté d'aller convaincre en personne les investisseurs indécis. Avant même de lancer une telle campagne, il convient de s'assurer que les membres de la communauté sont prêts à investir une partie de leur temps et de leur argent dans le suivi de la campagne.

(e) Comment évaluera-t-on la campagne de prospection de capitaux extérieurs? La communauté devra sélectionner des critères d'évaluation quantitatifs pour mesurer le succès de la campagne (par exemple, montant des investissements extérieurs, nombre d'emplois créés), puis les appliquer.

CHAPITRE IV

CONCLUSION

Nous avons examiné, dans le présent manuel, trois sujets principaux : les problèmes rencontrés par les SSE et le rôle de ces entreprises dans le développement des pays du tiers monde; divers types de programmes de conseil en gestion susceptibles de résoudre ces problèmes; et certains outils et techniques spécifiques que le conseiller en gestion pourra employer pour aider les petits entrepreneurs. Les appendices I et II renferment également des renseignements d'intérêt pratique et pédagogique pour le conseiller de petites entreprises et l'appendice III offre une liste de diverses publications et sources d'information relatives à l'entreprise à petite échelle.

Bien que le présent manuel offre une grande quantité d'informations susceptibles d'intéresser les organisateurs de programmes de développement de SSE, il s'adresse principalement aux conseillers en gestion sur le terrain. Le corps de cet ouvrage et les appendices jointes forment ensemble un guide d'intérêt général qui devrait s'avérer utile au conseiller. Ce dernier ne devrait pas hésiter en retour à modifier ou élargir les directives présentées afin de les adapter aux besoins et à la situation d'un pays particulier.

En résumé, le rôle du conseiller en gestion pour petites entreprises est quadruple : c'est à la fois un observateur, un expert, un enseignant et un catalyste. Bien que le conseiller ne puisse posséder toutes ces qualités à la fois, il doit les considérer comme un objectif qui vaut la peine d'être poursuivi.

Premièrement, le conseiller est un observateur. Il observe les membres de la communauté et la communauté dans son ensemble là où il travaille. Le conseiller sera probablement différent de l'entrepreneur client du point de vue culturel, éducation et âge. En écoutant et observant avec patience, le conseiller parviendra à surmonter ces obstacles afin de mieux comprendre l'entrepreneur. Pour pouvoir enseigner aux autres, il faut être capable d'apprécier la sagesse et la connaissance qu'ils possèdent déjà.

Deuxièmement, le conseiller est un expert. Il doit avoir une formation académique ainsi que de l'expérience en matière de gestion administrative (en particulier comptabilité, planification et notions générales d'organisation). Le conseiller doit également avoir une bonne connaissance en matière de relations humaines. Des dons de persuasion et des

notions de dynamique de groupe l'aideront à mieux convaincre son client. L'entrepreneur disposera ainsi d'un modèle qu'il pourra imiter directement s'il le désire, afin d'améliorer ses propres talents en matière de gestion des ventes et du personnel.

Troisièmement, pour réussir, le conseiller en gestion doit être un bon enseignant. En plus de la patience d'un observateur et de la connaissance d'un expert, les dons d'un pédagogue permettront au conseiller de transmettre de nouvelles idées. Il doit être capable de traduire des idées abstraites telles que liquidité et taux de rendement en des notions pratiques et compréhensibles pour le petit entrepreneur. Dans le cas d'enseignement de groupes, il doit être capable de s'adresser à des auditoires formés non seulement de propriétaires-gérants, mais aussi d'employés de petites entreprises, de comptables, d'avocats, de banquiers et d'autres professionnels.

Quatrièmement et dernièrement, le conseiller est un catalyste. Plein d'initiative, il est prêt et disposé à motiver autrui. Conscient des contraintes économiques et culturelles imposées à ses petites entreprises clientes, le conseiller recommandera cependant des changements, le cas échéant. Il ne se contentera pas seulement d'assister les petites entreprises individuellement. En aidant à organiser des activités collectives telles que coopératives, foires commerciales ou campagnes de prospection de capitaux extérieurs, et en renforçant les institutions locales d'aide aux SSE, le conseiller permettra à la communauté de continuer ses efforts d'aide aux petites entreprises après son départ.

APPENDICES

APPENDICE I

Document A

MODELE DE TABLE DES MATIERES DE SEMINAIRE

POUR PETITS ENTREPRENEURS

(Extrait d'un séminaire offert par l'auteur
à des petits entrepreneurs, à Tuluá, en Colombie)

I. Généralités concernant le séminaire

A. Le séminaire fait partie du programme intitulé "Comment développer votre entreprise" offert par la Chambre de commerce de Tuluá et la Foundation for Industrial Development de Cauca Valley (Colombie).

B. Durée totale du séminaire : 19 heures (9 cours de deux heures chacun, le dernier cours étant consacré à la remise des diplômes).

C. Date : du 8 au 28 août 1978 (trois soirs par semaine, de 19 h 30 à 21 h 30).

D. Droits d'inscription au séminaire : 330.00 pesos colombiens (9.00 $ E.-U.) par personne. Nous invitons cordialement deux personnes de chaque entreprise à participer--le propriétaire-gérant et la personne chargée de la comptabilité ou une personne chargée d'autres tâches administratives, par exemple.

E. Enseignement du séminaire : l'instructeur utilisera de nombreuses affiches et photocopies qui lui permettront de présenter son matériel d'une façon claire et pratique. La participation des élèves aux discussions facilitera également le processus d'apprentissage. Il ne sera pas nécessaire de prendre beaucoup de notes; il n'y aura pas beaucoup de travail à faire à la maison pour les cours, ni d'examens. De plus, il n'est pas nécessaire que les participants au séminaire aient des notions préalables de comptabilité. Dix minutes de repos sont prévues au milieu de chaque cours pendant lesquelles des rafraîchissements seront disponibles.

F. Les entreprises participant au séminaire ne sont en aucun cas obligées de poser leur candidature pour les services de consultations particulières après le séminaire. A la fin du séminaire, les entreprises désirant bénéficier de ce type de services devront remplir un bref formulaire de demande. Les trois

entreprises sélectionnées bénéficieront de services intensifs de conseil pendant une période de trois mois; le coût de ces services s'élèvera à 1,200.00 pesos colombiens (30.00 $ E.-U.) par entreprise. La totalité de l'argent recueilli par le programme sera utilisée exclusivement pour couvrir les frais d'exécution du programme.

G. Directeur du séminaire : Gary L. Vaughan, économiste, Bénévole du Peace Corps E.-U.

II. Contenu du séminaire

A. Premier jour de cours -- Mardi, 8 août 1978 : CRITERES D'EVALUATION DE L'ADMINISTRATION DES INDUSTRIES A PETITE ET A MOYENNE ECHELLE DE COLOMBIE

1. Introduction : présentation générale du programme de séminaire/conseil de Tuluá - "Comment développer votre entreprise."

2. Discussion de la situation générale de l'industrie à petite et à moyenne échelle en Colombie aujourd'hui.

3. Le petit ou moyen entrepreneur et la gestion de l'entreprise : l'esprit touche-à-tout.

4. Discussion des facteurs intérieurs et extérieurs qui favorisent la bonne marche de l'entreprise.

B. Deuxième cours - Mercredi, 9 août 1978 : SYSTEMES DE CONTRÔLE DE BASE EN GESTION D'ENTREPRISE

1. Discussion du cas n° 1 : "L'atelier du tailleur Cachaco."

2. La notion de contrôle.

3. Exemples de systèmes de contrôle pratiques.

4. Présentation détaillée de trois systèmes de contrôle courants : la conciliation journalière des comptes de caisse, la conciliation des relevés bancaires mensuels et le contrôle des stocks.

C. Troisième cours - Vendredi, 11 août 1978 :
PRINCIPES DE BASE DE COMPTABILITE

1. Qu'est-ce que la comptabilité? Quelle en est l'utilité?

2. Explication des états financiers--le bilan et l'état des résultats.

3. Exercice en classe : le cas de Juan Gomez, chauffeur de taxi, pour voir comment dans la pratique diverses transactions peuvent influer sur le bilan.

D. Quatrième cours - Mercredi 16 août 1978 :
REVISION DES NOTIONS DE COMPTABILITE ET PRINCIPES DE BASE DE LA FINANCE

1. Révision du bilan et de l'état des résultats--notion de "coût des produits vendus" et rapport de ce coût avec les stocks de matières premières--révision des comptes importants.

2. Aspects pratiques de l'analyse financière : ratios financiers de liquidité, d'endettement et de rentabilité; analyse des charges fixes et des charges variables; fixation du prix des produits--emploi d'études de coût pratiques; le problème du capital circulant--sa définition, gestion et financement.

E. Cinquième cours - Vendredi 18 août 1978 :
DISCUSSION DE CAS FINANCIERS

1. Révision des principes de base de la finance.

2. Discussion de deux cas en classe : "Industrias La Confianza" et "Atelier Bonanza". Analyse des problèmes courants présentés dans ces deux cas.

F. Sixième cours - Lundi 21 août 1978 :
PLANIFICATION

1. Notion de planification et avantages.

2. Pourquoi les gens ne dressent-ils pas de plans?

3. Exemples concrets de techniques pratiques de planification pour la petite entreprise industrielle : ex., budgets de caisse.

G. Septième cours - Mercredi 23 août 1978 :
SYSTEMES COMPTABLES PRATIQUES POUR LA PETITE ET LA MOYENNE INDUSTRIE

1. Caractéristiques d'un bon système de comptabilité.

2. Explication des livres et du système général utilisés dans le cadre de la méthode MICRON du Peace Corps pour la petite et moyenne industrie.

3. Dernières questions relatives au matériel présenté au cours du séminaire.

4. Distribution des formulaires de demande de services de consultations particulières aux entreprises intéressées.

5. Distribution des formulaires d'évaluation du séminaire aux participants.

H. Huitième cours - Vendredi 25 août 1978 :

1. Adresse spéciale d'un orateur.

2. Période de questions après le discours.

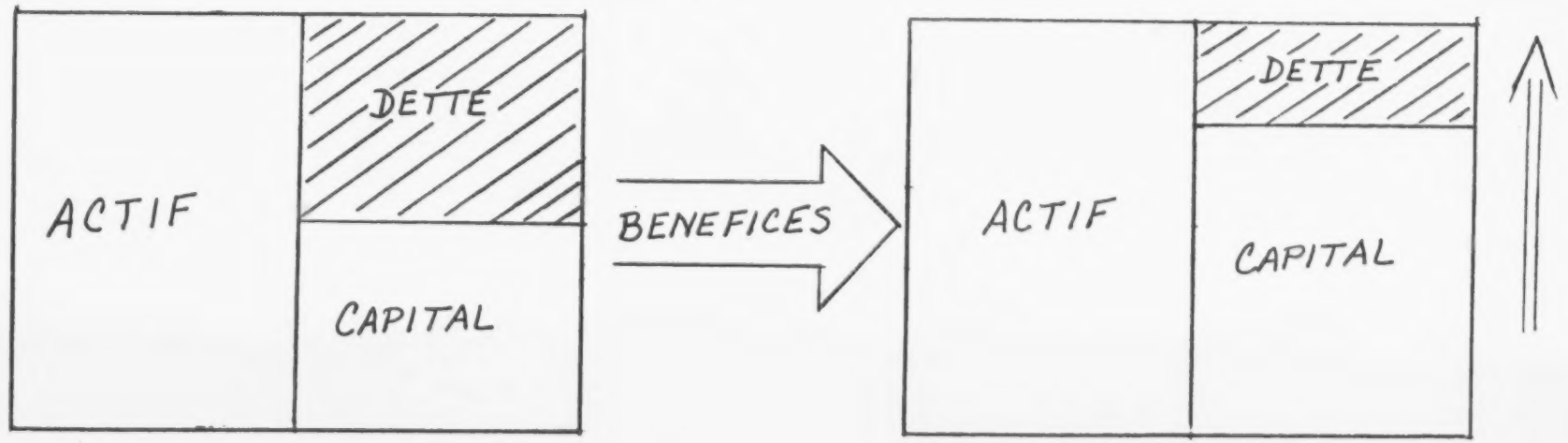
I. Neuvième cours - Lundi 28 août 1978 :
REMISE DES DIPLOMES

1. Cérémonies de clôture du séminaire à la Chambre de commerce; discours de fin de séminaire par Alonso Lozano Guerrero, secrétaire de direction de la Chambre de commerce de Tulua.

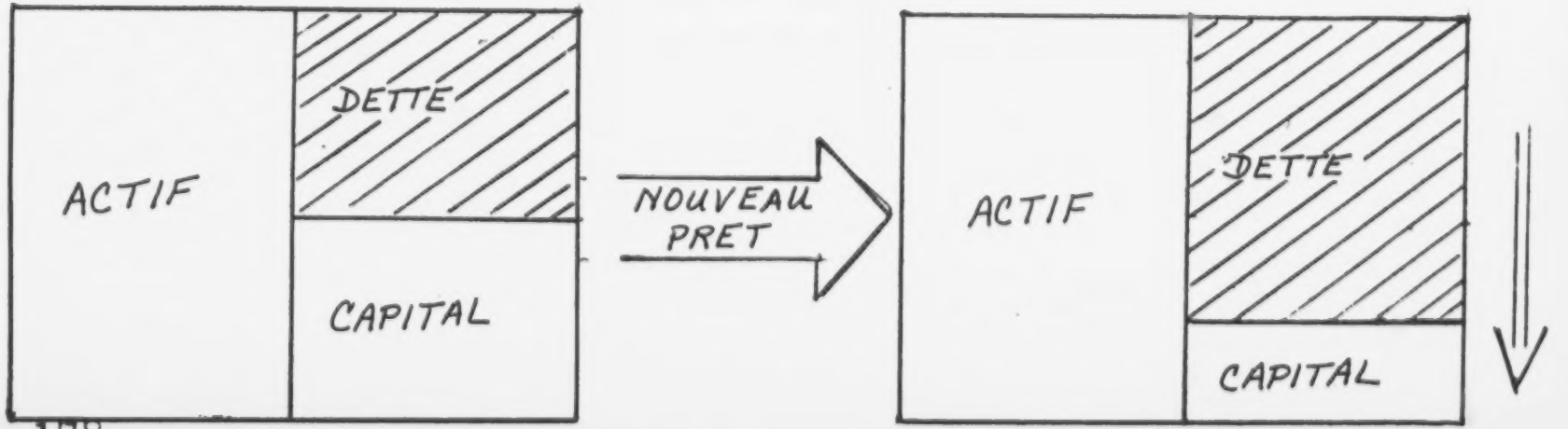
2. Remise de diplômes aux participants.

Schéma explicatif : Influence des bénéfices ou d'un nouveau prêt sur le bilan

Appendice I
Document B.1



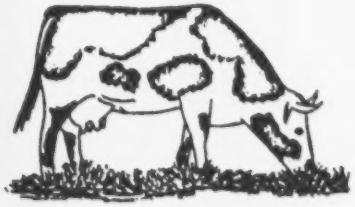
178



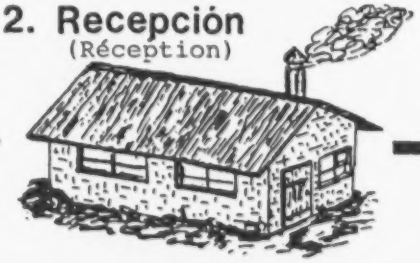
179

ESQUEMA DE LA TRANSFORMACION DE LECHE EN QUESO

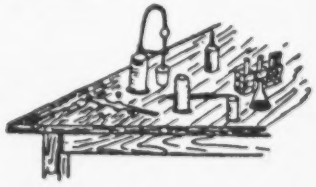
1. Leche (Lait)



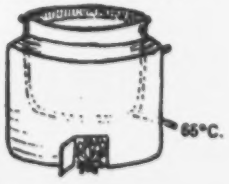
2. Recepción (Réception)



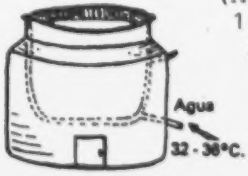
3. Análisis (Analyse)



4. Pasteurización (Pasteurisation)



5. Enfriamiento (Refrigération)



(Maturation) 1% de ferment lactique

6. Maduración

7. Coagulación (Coagulation)

(ajouter 2,5 grammes de petit lait par 150 litres)

8. Corte (Découpage)

(coupe fromage)

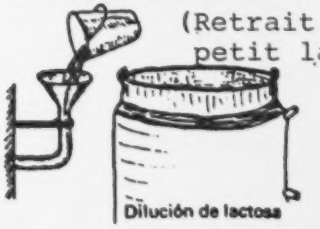
9. Batido (Battage)

(batteur)

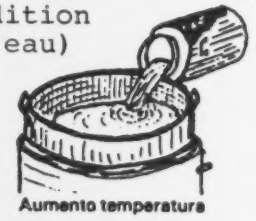
* Ce document illustre comment il est possible d'utiliser des schémas simples pour expliquer certaines notions à un auditoire relativement peu sophistiqué. Les schémas de cette page et de la page suivante sont extraits du manuel de José Dubach, El ABC para la Queseria Rural del Ecuador, pp. 24-25 (bibliographie sommaire n° 22). Reproduction autorisée. Les images illustrent les diverses étapes de fabrication du fromage dans une fromagerie d'une capacité de 600 litres située dans une zone rurale, en Equateur.

ESQUEMA DE LA TRANSFORMACION DE LECHE EN QUESO

10. Desuerado
(Retrait du petit lait)

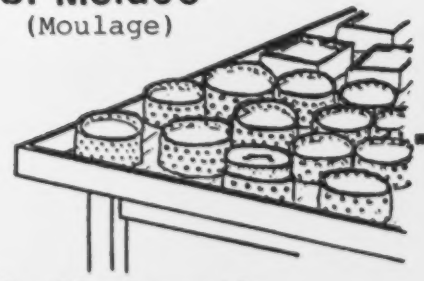


11. Adición de agua
(Addition d'eau)

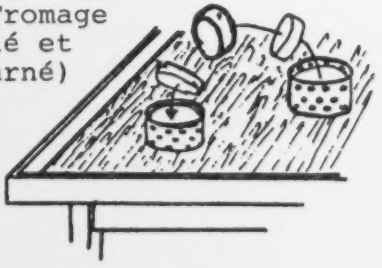


12. Batido
(Battage)

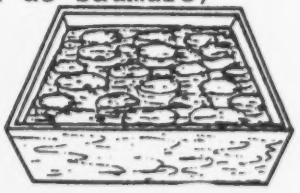
13. Moldeo
(Moulage)



14. Volteo
(Fromage démoulé et retourné)

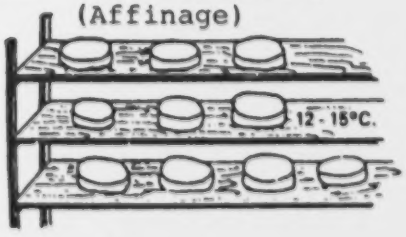


15. Salmuera
(Bain de saumure)

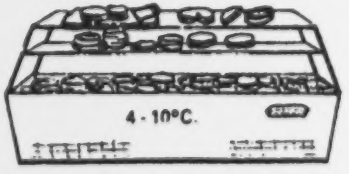


(Conservation/dégustation)

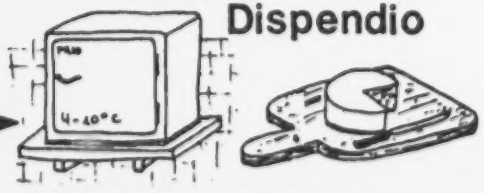
16. Maduración
(Affinage)



17. Despacho
(Vente)



18. Conservación / Dispendio



Conservación: temperatura de 4° - 10° C.
Dispendio: 2 horas a la temperatura del ambiente para obtener el máximo desarrollo del sabor.

Conservation: température entre 4 et 10°C.
Dégustation: 2 heures à la température ambiante pour une saveur maximum.

APPENDICE I

Document C.1

EXEMPLES DE CAS UTILISABLES PAR LE CONSEILLER DANS SES COURS DE SEMINAIRES POUR PETITS ENTREPRENEURS

(Extrait d'un séminaire offert par l'auteur à des petits entrepreneurs de Tuluá, en Colombie)

Cas 1 : L'atelier du tailleur Cachaco[1]

M. Miguel Caballero est propriétaire-gérant d'un petit atelier de tailleur de 12 employés, 11 femmes et un homme; l'atelier produits principalement des chemises pour hommes. L'unique employé de sexe masculin, Enrique, a 20 ans et travaille dans l'atelier depuis deux mois. Selon M. Caballero, c'est le meilleur ouvrier, et il coud plus de chemises que n'importe lequel des autres employés. Sur les 11 ouvrières, trois ont de 16 à 18 ans, et les 8 autres ont de 25 à 35 ans. Elles ont entre un à dix mois d'ancienneté. La femme du propriétaire, Doña Marta, tient les livres de l'entreprise et supervise les ouvriers en l'absence de M. Caballero.

Deux fois par semaine environ, M. Caballero doit s'absenter de son atelier pour aller acheter des matériaux spéciaux qu'il ne trouve qu'à Cali. Il s'absente également pour aller encaisser ses factures chez ses clients détaillants de Tuluá et de la ville voisine Buga. Il vend la plupart de ses chemises en gros à ces détaillants. Lorsque Don Miguel quitte l'atelier, Doña Marta doit faire face au problème suivant : ouvrier très productif, Enrique aime aussi flirter. Lorsque le propriétaire est absent, il aime plaisanter et taquiner les ouvrières. Bien que ces taquineries ne nuisent pas à son rendement, elles détruisent réellement l'efficacité des ouvrières--à tel point qu'un jour l'une des jeunes filles cousit trois manches sur une chemise.

Outre le problème concernant Enrique, l'atelier change souvent de personnel. Par conséquent, il est constamment nécessaire d'apprendre aux nouvelles employées à se servir des machines à coudre, à suivre les patrons et à travailler en harmonie avec leurs collègues. Il faut environ de trois à cinq

---

[1] Ce cas est fictif et ne représente aucune des entreprises de Tuluá. Toutefois, certaines des caractéristiques de cette entreprise fictive se retrouvent couramment dans de nombreuses petites entreprises de Tuluá.

jours (selon l'employé) avant que les nouveaux ouvriers n'atteignent au moins un niveau de rendement moyen. Un autre problème concerne le besoin de supervision des employées en l'absence de M. Caballero. Les ouvriers ont toujours des questions à poser sur les mesures, la coupe, le choix des couleurs, etc., questions auxquelles seul Don Miguel est capable de répondre.

Señora Caballero se plaint à son mari presque tous les jours de ces problèmes depuis quelque temps. Cette situation concernant un problème délicat relatif au personnel, Don Miguel n'a pas encore pris de décision. Enfin, en désespoir de cause, il se précipite sur vous dans la rue (vous êtes un ami proche de Don Miguel) et vous supplie de lui donner conseil. Il vous demande comment il pourrait résoudre les problèmes qu'il a à son atelier et rétablir ainsi la paix au travail et dans son foyer. Quels conseils donneriez-vous à Señor Caballero?

Avant de répondre, étudiez les questions suivantes :

1. De quels autres renseignements, non fournis dans la description du cas, avez-vous besoin pour mieux conseiller M. Caballero?

2. Quelle est la cause du problème de Don Miguel, Enrique ou les employées? Quelles options Don Miguel a-t-il? Quelle est la meilleure?

3. Comment aborderiez-vous le problème de la rotation du personnel?

4. Comment remédieriez-vous au fait que Doña Marta n'a pas suffisamment de compétence technique pour superviser les ouvriers en l'absence de son mari?

5. Quelles possibilités existe-t-il pour résoudre les problèmes mentionnés ci-dessus? Un changement général au niveau de la gestion du personnel de l'atelier permettrait-il de résoudre tous ces problèmes en une seule fois? Lesquels des problèmes cités ci-dessus sont difficiles à résoudre en raison de la nature de l'environnement, à Tuluá?

Note à l'intention de l'instructeur

Le présent cas est typique en ce qu'il illustre la participation de membres de la famille à l'exploitation de l'entreprise et montre comment cette participation entraîne

parfois des problèmes au niveau de la gestion du personnel. Du point de vue pédagogique, il est utile parce que l'étudiant doit assumer un rôle qui lui est familier--celui du propriétaire-gérant--en essayant de conseiller Don Miguel sur la façon d'aborder son problème.

La première question est un type de question que l'ami de Don Miguel serait susceptible de lui poser : peux-tu me donner d'autres renseignements sur le problème? Le manque d'informations illustre également une situation typique pour maints petits entrepreneurs--situation d'ailleurs dont ils ne rendent compte parfois que lorsqu'ils doivent analyser un cas comme celui-ci. Ce type de question serait probablement aussi une bonne façon de faire parler le groupe sans forcer les étudiants à fournir des réponses spécifiques. D'un autre côté, de telles questions peuvent aussi étouffer toute discussion. Lorsque l'instructeur écrit le présent cas ou tout autre cas, il doit veiller à inclure toutes les données cruciales nécessaires à sa résolution et n'omettre que quelques détails afin d'aiguillonner la curiosité des étudiants. Pour répondre à la première question, il se peut que les étudiants demandent les renseignements suivants : combien coûte la formation de nouveaux employés (en terme du salaire perçu pour les jours pendant lesquels ils ne travaillent pas et du coût du temps passé par Don Miguel pour les former); et quel est le rapport quantitatif entre ce coût et le rendement supérieur d'Enrique?

La deuxième question s'efforce d'attirer l'attention de la classe sur le problème et la cause du problème. La cause du problème ici n'est pas claire du tout : est-ce Enrique, la femme du propriétaire, ou les couturières? Est-ce Don Miguel lui-même et ses absences de l'entreprise? Il n'existe pas non plus de solutions évidentes. Le propriétaire devrait-il congédier Enrique, licencier certaines des femmes employées ou changer ses méthodes de gestion de personnel?

En réponse au problème de la rotation élevée du personnel (question 3), l'étudiant suggérera peut-être d'offrir des salaires plus élevés pour retenir les employés, d'accroître la mécanisation pour diminuer la dépendance du personnel (mesure populaire parmi les petits entrepreneurs s'ils en ont les moyens) ou d'améliorer la supervision assurée par Doña Marta, ce qui nous mène à la question 4. La question finale dans ce cas vise à suggérer l'adoption d'une solution optimale. Elle permet également d'établir un rapport direct entre ce cas et des situations semblables typiques de la communauté locale, en espérant que ces similitudes ont été mentionnées pendant le cours.

APPENDICE I

Document C.1

Cas 2. Industrias La Confianza[2]

"Industrias La Confianza" est une petite usine de Tuluá qui produit des sacs en plastique. L'entreprise est exploitée depuis cinq ans sous la direction de son propriétaire et gérant, Carlos Cumplido. Les dix employés de la société fabriquent des sacs et les vendent à divers détaillants, à des fabricants de vêtements, et à d'autres entreprises de la ville. Les conditions de crédit en ce qui concerne l'entreprise de M. Cumplido sont normalement à trente jours pour les achats, et à soixante jours pour les ventes. Dans le passé, le problème du propriétaire n'était pas la demande, mais plutôt le manque de matières premières (plaques de polyéthylène) pour l'usine. Cet état de chose était dû en grande partie à des contrôles sur les importations de plastique non traité d'outremer et à la production insuffisante de cette matière première en Colombie.

Don Carlos possède deux comptes en banque--un à la Banque de Tuluá et l'autre à la Banque Industrielle. Ces deux comptes ont une moyenne de dépôts et de mouvements semblable. Deux ou trois fois par mois, toutefois, Señor Cumplido tire un chèque à découvert sur l'un de ces comptes ou sur les deux, lequel chèque lui est alors renvoyé (accompagné d'un coup de téléphone faché de la part du fournisseur "payé"!). Cette situation est souvent due au fait que le propriétaire comptait déposer un chèque post-daté (à échéance) qu'il avait reçu de l'un de ses clients. Etant donné que ces chèques post-datés sont souvent sans provision, le compte de Señor Cumplido se trouve ainsi à découvert.

Don Carlos loue le bâtiment dans lequel se trouve son atelier. Toutefois, il possède une moto de marque japonaise (qu'il a évaluée à 50 000 pesos) et possède avec son frère une petite ferme près de Tuluá (selon lui, sa part s'élève à environ 100 000 pesos).

Après avoir examiné ses états financiers (préparés par sa femme et révisés par son comptable) de l'exercice passé (voir document joint), Señor Cumplido pense que son entreprise se porte bien. Il décide donc de demander un prêt bancaire de 160 000 pesos pour l'achat d'une nouvelle machine (d'un prix

---

[2] Ce cas est fictif et ne représente aucune des entreprises de Tuluá. Toutefois, certaines des caractéristiques de cette entreprise fictive se retrouvent couramment dans de nombreuses petites entreprises de Tuluá.

d'achat de 60 000 pesos) et de matières premières supplémentaires (évaluées à 100 000 pesos par un fournisseur) afin d'accroître sa production.

Vous arrivez tout récemment de Bogota pour rentrer dans vos nouvelles fonctions de directeur de l'agence de la Banque Industrielle de Tuluá. La semaine dernière, M. Cumplido est passé dans votre bureau et vous a parlé brièvement de son entreprise et de son désir d'obtenir un prêt sur trois ans à un taux d'intérêt de 18 pour cent. En tant que banquier, votre souci principal est la sécurité et la rentabilité de vos prêts. Le siège de la banque dispose à l'heure actuelle d'argent supplémentaire pour prêts et pousse les succursales à accorder autant de prêts que possible. Les seuls renseignements que vous ayez sur l'usine de sacs en plastique de Señor Cumplido sont ceux qui ont été présentés dans l'exposé du cas présent.

Accorderiez-vous un prêt à Señor Cumplido ou non? Dans l'affirmative, de combien, selon quels termes et pourquoi? Dans la négative, pourquoi pas? Avant de répondre à ces questions, examinez les points suivants :

1. Quels autres renseignements voudriez-vous obtenir concernant l'entreprise de Señor Cumplido et sa demande de prêt?

2. Quelle augmentation de chiffre des ventes le prêt pourrait-il engendrer pour l'entreprise de M. Cumplido? A combien se monterait l'accroissement des bénéfices?

3. Quels facteurs positifs et négatifs sont susceptibles d'influer sur votre décision concernant l'approbation ou le rejet de la demande de prêt? Quelles pratiques commerciales Don Carlos devrait corriger avant de pouvoir recevoir un prêt quelconque?

4. Examinez les états financiers des "Industrias La Confianza" (se reporter aux tableaux de la page suivante). Quelle est la situation financière de la société sur le plan de la liquidité, de l'endettement et de la rentabilité?

APPENDICE I

Document C.1

INDUSTRIAS LA CONFIANZA

(Bilan au 31 décembre 1978)

Actif		Passif	
Comptes de caisse et bancaire	50 000 $	Compte-créditeurs	200 000 $
Compte-débiteurs	150 000	Prêts à court terme	300 000
Stock	100 000	Dettes à court terme	500 000
Actifs circulants	300 000	Prêts à long terme	200 000
Immobilisations	500 000	Passif total	700 000
Actif total	800 000	Capital	100 000
		Total capital et passif	800 000

INDUSTRIAS LA CONFIANZA

(Etats des profits et pertes pour la période allant du 1 janvier 1978 au 31 décembre 1978)

Ventes nettes	1 200 000 $
Matières premières consommées (Coût des produits vendus)	720 000
Bénéfice brut	480 000
Appointements et salaires	150 000
Retrait effectué par le propriétaire	120 000
Autres dépenses	150 000
Bénéfice net	60 000 $

APPENDICE I

Document C.1

Note à l'intention de l'instructeur

Ce cas est très différent du précédent. Le petit entrepreneur doit assumer un rôle qui ne lui est pas familier--celui d'un banquier examinant une demande de prêt pour un petit entrepreneur (comme lui). Les questions posées par le banquier dans ce cas sont également semblables à celles que le conseiller est susceptible de poser dans le cadre du programme d'aide aux SSE. En outre, ce cas est d'un niveau plus avancé que celui de Cachaco parce qu'il fait appel à l'examen d'états financiers. Toutefois, ces états comprennent peu de comptes et tous les nombres ont été arrondis par souci de simplicité. Néanmoins, ce cas constitue un exercice assez difficile qui devrait être abordé seulement par les comptables locaux ou par des entrepreneurs ayant récemment accompli un cours de comptabilité de base.

Quels autres renseignements le participant desirerait-il posséder à propos de ce cas? S'il envisage la possibilité de garantie de prêt, l'étudiant devrait demander sur quelle base Don Carlos a calculé la valeur de sa moto et celle de sa part de la ferme de famille. Il pourra aussi se demander dans quelle mesure les états financiers fournis par le propriétaire sont exacts (est-ce que Don Carlos et son comptable ont truqué les comptes pour des raisons fiscales comme le font beaucoup de petits entrepreneurs?).

Pour répondre à la deuxième question, une analyse de base des états financiers permettra d'estimer le montant de l'accroissement éventuel du chiffre des ventes et du bénéfice que pourrait engendrer l'accord du prêt. Si l'étudiant suppose que le solde d'inventaire est représentatif de l'année, les stocks devraient se renouveler 7,2 fois, soit une fois tous les 50 jours. Par conséquent, il est concevable qu'un apport de 100 000 pesos pourrait doubler le chiffre net des ventes (si le coefficient de rotation reste le même) et doubler les bénéfices nets (si les marges bénéficiaires restent les mêmes). Dans toute discussion analytique de ce cas, il est crucial bien entendu d'insister sur les "si".

La troisième question demande quels facteurs positifs ou négatifs devrait-on envisager avant d'accorder un prêt à Don Carlos? En outre, quelles pratiques commerciales devraient être modifiées? Positivement parlant, Don Carlos réalise des bénéfices et ses produits s'adressent à un marché en expansion. Négativement parlant, il a des découverts sur son compte en banque, il retire beaucoup d'argent de l'entreprise (un montant presque égal au montant total des salaires de ses employés) et

les conditions d'échange dont il dispose avec ses fournisseurs et ses clients sont défavorables. Selon les états financiers de son entreprise (question 4), Don Carlos a un fond de roulement négatif (- 200 000 $) un ratio d'endettement très élevé (7:1) et une marge bénéficiaire nette (5 %) probablement faible par comparaison à celle d'autres fabricants. Toutefois, une évaluation généreuse de la moto de Don Carlos, de sa part dans la ferme familiale et des stocks qu'il acquiérera avec le prêt, pourrait lui assurer une garantie suffisante pour obtenir son prêt.

Sur la base de ces faits, certains étudiants décideront peut-être d'accorder le prêt et d'autres de le refuser. Au cours de la discussion du cas, il serait peut-être bon que l'instructeur joue le rôle de l'avocat du diable--un rôle qu'il aura souvent tendance à jouer également au cours de ses services de consultations particulières avec les SSE.

APPENDICE I

Document C.2

MODELE DE POLYCOPIE UTILISABLE POUR LES

SEMINAIRES POUR PETITS ENTREPRENEURS

Calcul et signification du coût des produits vendus et des inventaires

L'état des profits et pertes consiste en divers postes standard de revenus et de dépenses. Le poste ou la section de revenu la plus importante est celle des ventes nettes de produits de l'entreprise. De la même façon, le poste de coûts le plus important est en rapport direct avec le coût de ces produits vendus--d'où son nom, "coût des produits vendus". Dans le cas d'une petite entreprise de fabrication, la majeure partie de ce coût est représentée par la valeur des matières premières.

La valeur du coût des produits vendus doit être calculée indirectement. Les chiffres de ventes d'une entreprise sont calculés presque automatiquement puisqu'il suffit d'additionner le prix des produits vendus dans la journée indiqués sur les reçus accumulés ou sur le rouleau de la caisse enregistreuse. Par contre, le coût de ces produits vendus n'est en général pas noté au fur et à mesure de la vente de chaque produit (il est souvent suffisamment difficile pour le vendeur de se souvenir ou de reporter les prix, reporter les divers coûts de chaque article vendu est hors de question). Maintes entreprises n'ont pas de systèmes d'inventaire permanent (ou de système Kardex) pour reporter les sorties et entrées journalières de matières premières. Ces entreprises doivent donc calculer la valeur du coût des produits vendus indirectement en effectuant des inventaires matériels. Comme nous le verrons ci-dessous, la notion de coût des produits vendus et celle d'inventaire sont deux notions proches.

Dans l'exemple qui suit on suppose (comme cela est le cas dans un grand nombre de systèmes comptables dans la pratique) que le coût des produits vendus est égal à la valeur des matières premières investies dans ces produits (par souci de simplicité, nous n'incluons pas d'autres coûts, tels que les frais généraux). Selon cette hypothèse, la valeur des coûts des produits vendus pour une période donnée serait calculée de la façon suivante :

Stock en début d'exercice :	
(de matières premières au cours des trois phases de production : matières premières, produits en cours et produits finis; on détermine la quantité et le coût des stocks par dénombrement et évaluation des produits en main à un moment donné)	2 400 $
Plus :	
Achats de matières premières au cours de l'exercice	35 100
Total partiel :	
Matières premières disponibles à la vente	37 500
Moins :	
Stock en fin d'exercice (basé sur le dénombrement des matières premières, des produits en cours et des produits finis, et évalué à la fin de l'exercice)	2 500
Total :	
Coût des produits vendus au cours de l'exercice	35 000 $

Notons que même avec un système d'inventaire permanent (ou "Kardex"), il est nécessaire d'effectuer un inventaire matériel au moins une fois par an pour vérifier le bon fonctionnement du système.

L'exemple ci-dessus illustre la complémentarité et l'interdépendance des notions de coût des produits vendus et d'inventaire. Mise à part le gaspillage et le vol, les invendus devraient rester en stocks--et ce qui a disparu des stocks devrait avoir été vendu. Comme nous le verrons plus tard, les changements de prix au cours du temps (les prix augmentent, en général!) posent un problème en ce qui concerne l'évaluation de la valeur des stocks et du coût des produits vendus. Ainsi, toute erreur d'estimation de la valeur des stocks se répercute sur le calcul du coût des produits vendus pour une période donnée. Toute erreur d'évaluation du coût des

produits vendus se traduit en surévaluation ou sous-évaluation du bénéfice brut.

Le coût des produits vendus est difficile à évaluer lorsque divers articles identiques ont été achetés à des dates différentes et à des prix différents. Lorsque ces articles sont vendus, quels prix doit-on utiliser pour déterminer le coût des produits vendus? Etant donné que les articles sont tous identiques, comment peut-on savoir lequel ou lesquels des articles vendus ont été achétés en premier à un prix inférieur? L'exemple ci-dessous vous aidera à résoudre ce problème :

Exemple : supposons qu'au cours de l'année passée, l'usine disposait de trois unités de la même matière première "X" pour fabriquer des produits destinés ensuite à la vente. A la fin de l'année, après avoir effectué un inventaire matériel, nous nous rendons compte qu'il ne reste qu'une unité en magasin. Pendant cette période nous avons également enregistré nos achats d'articles X :

Date d'achat	Opération	Nombre d'unités	Coût des unités
1er janvier	Stock en début d'exercice	1	9 $
4 mars	Achat	1	13
9 mai	Achat	1	14
Total		3	36 $
Coût moyen par unité			12 $

Au cours de cette période, nous avons utilisé ou consommé deux unités pour la fabrication de nos produits, ce qui laisse une unité de la matière première X en magasin en fin d'exercice. Toutefois, étant donné que tous les articles X étaient identiques, nous ne savons pas lesquels ont été vendus et lesquels restent en magasin. Nous devons donc adopter une méthode cohérente permettant de déterminer lequel de ces divers coûts nous allons utiliser pour estimer la valeur des stocks et le coût des produits vendus en ce qui concerne l'article X. La valeur de notre stock de matières premières X en fin d'exercice pourrait être de 9 $, 13 $, 14 $, ou encore une moyenne de 12 $! Quelle valeur choisir? Il est possible d'utiliser la méthode du coût moyen qui consiste à additionner les prix d'achat d'un article donné et à diviser le total

obtenu par le nombre d'articles achetés au cours d'une période donnée. Le coût des stocks en fin d'exercice, selon cette méthode, serait 12 $. Nous pouvons aussi utiliser la méthode du dernier entré, premier sorti (Lifo), qui, comme son nom l'indique consiste à poser l'hypothèse que le dernier article acquis est le premier article vendu. En résultat, le coût des stocks correspond au coût du ou des premiers articles acquis. Dans notre cas, cette formule nous donne 9 $ pour la valeur des stocks de matières premières X en fin d'exercice.

La méthode Lifo sous-évalue souvent les revenus par rapport à l'inflation et va à l'encontre du mouvement normal achat-vente (c'est-à-dire, on considère généralement que les articles acquis en premier seront les premiers vendus et non pas l'inverse). La méthode du premier entré, premier sorti (Fifo) offre une autre façon d'évaluer le coût des stocks et des produits vendus. Comme son nom l'indique également cette méthode pose l'hypothèse que le premier article acquis est le premier vendu. En résultat, c'est le dernier article acheté qui reste en magasin. En cas d'inflation, cette méthode d'évaluation a tendance à surévaluer les revenus; toutefois, elle est conforme au mouvement normal des achats et des ventes. Selon cette méthode, dans notre exemple, la valeur des stocks en fin d'exercice serait de 14 $.

Note à l'intention de l'instructeur

Ce polycopié peut être utilisé comme aide pédagogique pour expliquer les notions d'inventaire et de coût des produits vendus. Il serait probablement plus approprié pour les plus grosses entreprises (ou les comptables qui travaillent avec ces dernières) étant donné que le temps et les efforts requis pour une évaluation régulière des stocks représentent des conditions peu réalistes pour le petit entrepreneur. Dans le cas des SSE, il est déjà souvent difficile d'obtenir des états quelque peu réalistes, l'emploi de méthodes d'évaluation de stocks est donc hors de question.

APPENDICE I

Document C.3

MODELE D'EXERCICE A FAIRE A LA MAISON PERMETTANT

DE TESTER LES CONNAISSANCES DES PARTICIPANTS AU SEMINAIRE

POUR SSE EN MATIERE DE CONTROLES COMPTABLES

Exemple[3] : la société Y vient vous confier le problème suivant :

Elle emploie trois employés de bureau dont les fonctions sont les suivantes :

a. Tenue du grand livre général

b. Tenue du livre des comptes-créditeurs

c. Tenue du livre des comptes-débiteurs

d. Préparation des chèques pour signature

e. Tenue du journal des débours

f. Emission de notes de crédit pour rendus et remises

g. Apurement du compte bancaire

h. Traitement et dépôt des rentrées de caisse.

En supposant que la compétence des employés ne pose aucun problème, l'entreprise vous demande de répartir les fonctions ci-dessus entre les trois employés de façon à atteindre un niveau de contrôle interne maximum. On pourra supposer que ces employés effectueront uniquement les tâches de comptabilité énumérées ci-dessus et que toutes tâches comptables non énumérées seront effectuées par d'autres personnes.

1. Indiquez comment vous répartiriez les tâches entre les trois employés. Supposez que, à l'exception des tâches de conciliation bancaire et de l'émission de notes de crédit pour rendus et remises, l'exécution de toutes les autres fonctions exige le même nombre d'heures.

---

[3] Adaptation autorisée de l'ouvrage intitulé "Uniform CPA Examination Questions and Unofficial Answers", déposé en 1977 par l'American Institute of Certified Public Accountants, Inc.

2. Enumérez quatre possibilités de combinaisons non satisfaisantes des fonctions ci-dessus. Essayez de répondre aux questions avant de vous reporter à la solution ci-dessous.

La principale caractéristique de la ventilation des tâches suggérée est de séparer les pouvoirs de façon à ce que aucun des employés ne contrôle à lui seul toutes les tâches de tenue de livres et d'exécution pour une opération donnée. Non seulement cette solution permet de limiter les risques de fraude, mais plus important encore, elle offre également un moyen de contrôle automatique de l'efficacité et de la précision des employés.

Source : Cost Accounting, A Managerial Emphasis de Charles Horngren, page 672 (voir numéro 46 de la bibliographie sommaire). Reproduction autorisée par l'American Institute of Certified Public Accountants.

Note à l'intention de l'instructeur :

Ce problème de contrôle interne est d'un niveau relativement avancé et s'adresse également uniquement aux entrepreneurs ayant des notions de comptabilité. Suffisamment bref pour être donné en devoir à faire à la maison, il pourrait également servir de sujet de discussion en classe.

Comme un grand nombre de problèmes ou d'exercices extraits de manuels, il est probablement trop théorique pour l'esprit pragmatique d'un auditoire de petits entrepreneurs. Toutefois, le problème permettra peut-être de lancer une discussion générale non seulement sur les contrôles comptables mais aussi sur les autres types de contrôles de la petite entreprise, tels que la sécurité des bâtiments et la délégation de pouvoirs aux employés. Les réponses à ce problème sont indiquées ci-dessous :

SOLUTION 1. Répartition des fonctions :

Employé n° 1 :

a. Tenue du grand livre général

b. Apurement du compte bancaire

c. Emission de notes de crédit pour rendus et remises

Employé n° 2 :

a. Préparation des chèques pour signature

b. Traitement et dépôt des rentrées de caisse

c. Tenue du journal des débours

Employé n° 3

a. Tenue du livre des comptes-débiteurs

b. Tenue du livre des comptes-créditeurs

2. Combinaisons non conseillées :

a. Rentrées de caisse et comptes-créditeurs

b. Rentrées de caisse et notes de crédit pour rendus et remises

c. Sorties de caisse et comptes-créditeurs

d. Rentrées de caisse et apurement bancaire

e. Grand livre général et rentrées de caisse

f. Comptes-débiteurs et notes de crédit pour rendus et remises

APPENDICE I

Document C.4

MODELE D'EXAMEN VISANT A VERIFIER LES CONNAISSANCES DES PARTICIPANTS AU SEMINAIRE POUR SSE EN MATIERE DE PRINCIPES DE BASE D'ECRITURES COMPTABLES

(Extrait d'un séminaire offert par l'auteur à des petits entrepreneurs de Tuluá, en Colombie)

Evaluez l'impact de chacune des opérations suivantes sur l'actif, le passif et le capital d'une petite entreprise en utilisant les symboles suivants :

Positif	+
Négatif	-
Nul	o

Opérations	Actif	Passif	Capital
a. Investissement de sommes gagnées à la loterie dans l'achat d'un nouvel appareil			
b. Achat d'actions par un associé			
c. Achat à crédit de machines			
d. Accord d'un prêt bancaire			
e. Remboursement d'un prêt			
f. Règlement des appointements des ouvriers			
g. Paiement couru du loyer (bien que le paiement comptant du loyer ne soit effectué qu'à la fin du mois)			
h. Vente à crédit			
i. Produit de l'entreprise donné à un fournisseur en échange de matières premières			

j. Paiement d'impôts encourus durant l'année fiscale passée

k. Montant de l'amortissement des immobilisations pour le mois donné

l. Un incendie détruit la moitié du matériel de l'entreprise

m. Faillite d'un client débiteur

Révision des principaux postes du bilan

Dans le bilan, l'actif désigne tout élément de valeur que possède l'entreprise--par exemple, les comptes de caisse et bancaires, les comptes-débiteurs, les stocks, les charges payées d'avance et les immobilisations (c'est-à-dire, terrains, bâtiments, matériel de bureau, machines, véhicules).

La dette ou le passif désigne ce qui est dû--par exemple, les emprunts bancaires, les comptes-créditeurs, les charges courues (ex., appointements, factures de services publics, loyer).

Le capital désigne la valeur des fonds investis dans l'entreprise par le propriétaire. Ce poste du bilan est normalement divisé en deux parties : le capital d'origine et les apports de capitaux faits par la suite par le propriétaire et ses associés, le cas échéant (le capital d'apport), et les bénéfices accumulés par l'entreprise au fil des années (bénéfices non répartis). Le compte des profits et pertes aura un impact positif sur le capital en cas de bénéfice, et négatif en cas de perte.

Formule à retenir :

ACTIF = PASSIF + CAPITAL

APPENDICE I

Document C.4

Note à l'intention de l'instructeur :

Cet examen vérifie si les participants comprennent la notion de comptabilité en partie double. On pourra rendre les questions plus simples ou plus compliquées (dans cet exemple, les questions g, i et j sont relativement plus difficiles). Ce test comprend également une définition sommaire aide-mémoire du bilan et de ses principaux comptes.

Ce type de test permet non seulement de vérifier les notions de comptabilité acquises par un étudiant mais aussi d'introduire d'autres sujets importants à discuter en classe. Les questions b, l et m, par exemple, illustrent l'importance pour une entreprise d'avoir des associés (l'apport de nouveaux capitaux), l'importance des assurances (sans lesquelles les biens immmobiliers seraient complètement perdus) et l'utilité d'appliquer des conditions de crédit rigoureuses (sans lesquelles la faillite d'un client débiteur liquiderait l'élément "compte-débiteurs" de l'actif).

SOURCE : Basé sur l'ouvrage du Dr. José Manuel Arenas, INCOLDA, Cali, en Colombie.

APPENDICE II

Document A

FICHE DE PRESELECTION DES ENTREPRISES CIBLES

(D'après les travaux effectués par l'auteur avec des SSE, à Tuluá, en Colombie)

1. Nom et âge du propriétaire.

2. Nom de l'entreprise.

3. Produits et services spécifiques offerts par l'entreprise par ordre d'importance.

4. Date de fondation de l'entreprise (ou nombre d'années d'expérience du présent propriétaire dans l'entreprise en question si ce dernier a acheté l'entreprise au propriétaire précédent).

5. Est-ce que le propriétaire possède d'autres entreprises? Combien et dans quelle branche d'activité?

6. Est-ce que le propriétaire-gérant est satisfait de son système comptable ou d'autres registres utilisés pour faciliter la gestion de l'entreprise?

7. Y a-t-il une secrétaire ou un membre de la famille qui a le temps et la volonté de tenir les livres? Cette personne s'occupe-t-elle de la comptabilité au moment présent? A plein temps ou à temps partiel?

8. L'entreprise a-t-elle un comptable?

9. L'entreprise a-t-elle bénéficié de services de conseil dans le passé, qu'il s'agisse de la visite de conseillers privés, de comptables ou d'agents du service de vulgarisation du gouvernement?

10. L'entreprise a-t-elle emprunté de l'argent, récemment ou dans le passé, auprès de banques ou d'établissements financiers?

11. Le propriétaire-gérant possède-t-il son entreprise ou la loue-t-il?

12. Le programme ne peut fournir ou garantir l'obtention de crédit. Toutefois, si à la fin du service de conseil l'entreprise peut obtenir du crédit, à quelles fins le propriétaire l'emploierait-il?

_____ achat de matières premières

_____ essai de nouveaux produits

_____ achat de machines

_____ achat de véhicules ou construction d'une nouvelle usine

_____ emploi de personnel

_____ autre (à préciser _____)

13. Si le propriétaire devait bénéficier des services de conseil offerts par le programme, dans quel domaine de la gestion de son entreprise voudrait-il que s'appliquent ces services? Quels résultats le propriétaire attendrait-il de tels services?

APPENDICE II

Document B

MODELE DE LETTRE D'INTENTION

Une lettre d'intention est un formulaire que le conseiller peut utiliser pour expliquer au petit entrepreneur l'objectif et la portée des services de conseil offerts. A l'inverse du contrat, document qui est signé par le conseiller et le client et engage les deux parties signataires, la lettre d'intention est un instrument moins formel qui peut être émis unilatéralement par le conseiller et l'institution sponsor. Vous trouverez ci-dessous un exemple de lettre d'intention, extrait des travaux effectués par l'auteur avec des petites entreprises de Tuluá, en Colombie.

Nous déclarons, par la présente, offrir nos services de consultations particulières à l'entreprise _____(nom de l'entreprise)_____; ces services débuteront officiellement le _____(date)_____ et dureront jusqu'au _____(date)_____; ils comprendront une période préliminaire "diagnostique" ou un examen initial gratuit de l'entreprise dont le but est d'orienter et d'établir le déroulement des activités de conseil. La période diagnostique ira du _____(date)_____ au _____(date)_____. L'ensemble de ces activités rentre dans le cadre du programme "Comment développer votre entreprise", financé par la Chambre de commerce de Tuluá et la Foundation for Industrial Development de la Cauca Valley. Si, à la fin de la période diagnostique, le conseiller ou le propriétaire ne sont pas satisfaits des progrès de ces services, il leur sera possible d'y mettre fin immédiatement sans préjudices ni frais aucuns pour le propriétaire, le conseiller ou le programme.

Le service de consultation sera assuré par _____(nom)_____, _____(profession)_____ chez _____(sponsor)_____ pendant cette période pour la somme de _____ $ payable par chèque à l'ordre de la Chambre de commerce de Tuluá le _____(date)_____. Cet argent sera employé exclusivement pour couvrir les frais associés à l'exécution du programme "Comment développer votre entreprise" et ne sera pas utilisé pour régler le salaire personnel du conseiller. L'entreprise devra prendre à sa charge les frais relatifs à l'achat des livres comptables, des registres ou autres matériaux ou appareils qu'elle devra acquérir dans le cadre de ces services.

Les services de consultations particulières visent principalement à améliorer la rentabilité de l'entreprise, à accroître sa capacité d'autofinancement et à soutenir les

activités administratives générales de l'entreprise, tout en abordant d'autres sujets, tels que marketing, gestion, etc. Le contenu et le programme précis des consultations seront déterminés conjointement par le conseiller et le propriétaire ou l'associé principal de l'entreprise. Pour assurer l'efficacité et la productivité du service de consultation, il est nécessaire que le conseiller ait accès à tous les documents et registres de l'entreprise et puisse compter sur la coopération du propriétaire pour obtenir les informations dont il a besoin. Il est clair que tous les renseignements fournis au conseiller sont absolument confidentiels.

Les services de consultations particulières seront offerts à trois (3) entreprises simultanément, chacune recevant la visite du conseiller environ deux (2) fois par semaine. A la fin de la période de consultation, chaque entreprise sera soumise en toute confidentialité à une évaluation financière, accompagnée de recommandations relatives à l'administration future de l'entreprise, recommandations que le propriétaire sera entièrement libre d'accepter ou de rejeter. A la fin de la période de consultation, chaque entreprise devra également effectuer une évaluation du service de conseil.

Nous certifions ci-dessous que la participation de l'entreprise _____(nom de l'entreprise)_____ au programme de consultation a été soigneusement évaluée en fonction de sa participation préalable au séminaire "Normes de base d'organisation de la petite et moyenne industrie."

_____(signature)_____	_____(signature)_____
Alonso Lozano Guerrero Secrétaire de direction Chambre de commerce de Tuluá	Gary L. Vaughan Conseiller Bénévole du Peace Corps
_____(date)_____	_____(date)_____

APPENDICE II

Document C

QUESTIONNAIRE DE COMPTABILITE

POUR ENTREVUES

(Le présent questionnaire, extrait du manuel de comptabilité MICRON, peut aider le conseiller à rassembler les informations nécessaires à la création d'un système comptable dans une petite entreprise.)

Entreprise _____ Propriétaire _____

Adresse _____ Téléphone _____

1. Comment avez-vous monté votre entreprise?
   a. Il y a combien d'années?
   b. Quelle était votre expérience passée?
   c. Combien de capital aviez-vous pour débuter?
   d. Quels facteurs ont eu des effets positifs et des effets négatifs sur votre entreprise?

2. Comptabilité
   a. Avez-vous dans le passé employé un comptable? Combien le payiez-vous?
   b. Quels types de livres, dossiers ou listes comptables utilisez-vous?
   c. Quels types de documents utilisez-vous (reçus, pièces comptables, etc.)?
   d. Conservez-vous vos reçus, pièces comptables, bulletins de commande, etc.?

3. J'aimerais connaître la situation financière et la politique commerciale de votre entreprise afin d'avoir une idée de son état de santé et de son fonctionnement.

   a. Auprès de quelle banque avez-vous un compte en banque? En avez-vous plusieurs?
      -Combien d'argent avez-vous dans votre compte au moment présent?
      -Avez-vous emprunté de l'argent de cette banque?

   b. Avez-vous un système de petite caisse?
      -Qui le contrôle?
      -Combien l'entreprise garde-t-elle de liquide sous la main?
      -Utilisez-vous votre argent personnel pour régler certaines dépenses?

c. Avez-vous un compte épargne? A quelle banque?
-A combien se montent vos économies?
-Faites-vous des retraits de ce compte? Dans quels cas?
-Montant des intérêts annuels?

d. Comptes-clients
-Combien de clients réguliers avez-vous?
-Où-sont-ils domiciliés?
-Qui paie les frais de transport?
-Conditions de crédit?
-Quel pourcentage des ventes les ventes à crédit représentent-elles?
-Remises?
-Délai de paiement?
-Comparaison avec les autres entreprises de l'industrie?
-Recevez-vous des chèques post-datés?
-Attendez-vous jusqu'à la date d'échéance?
-Payez-vous vos fournisseurs?
-Les vendez-vous à des courtiers? Taux de commission?
-Recevez-vous des commandes?
-Avec paiement anticipé?
-Quel pourcentage?
-Les commandes sont-elles exécutées dans les délais?
-Avez-vous des clients irréguliers?
-Sont-ils tous locaux ou y en a-t-il qui viennent de loin?
-Commandes?
-Chèques post-datés?
-La production a-t-elle lieu sans commandes fermes?
-Pourquoi?
-Quel pourcentage?
-Les commandes sont-elles importantes ou petites?
-Employez-vous des représentants de commerce?
-Commission?
-Salaire de base?
-Frais de déplacement?
-Pourcentage de la totalité des ventes dû aux représentants?

e. Prêtez-vous de l'argent à vos amis?
-Combien?
-Pour combien de temps?
-A quel taux d'intérêt?

f. Combien d'employés avez-vous?
-Quand sont-ils payés?
-De quels avantages sociaux bénéficient-ils?
-Y a-t-il une forte rotation de personnel?
-Plusieurs équipes de travail par jour?
-Heures de travail? Heures supplémentaires?
-Salaire horaire ou à la tâche?
-Prêtez-vous de l'argent à vos employés?
-Souvent?
-Ces prêts sont-ils déduits de leur salaire?

g. Avez-vous fait des placements?
-Actions, bons, certificats, etc.?
-Propriété partielle d'autres entreprises?

h. Immobilisations
-Quelles machines y a-t-il dans votre entreprise? Valeur?
-Installations
-Hypothèque? Paiement mensuel?
-Location ou prêt? Paiement mensuel?
-Possédez-vous une maison, une automobile, une ferme, une moto, etc.?

i. Fournisseurs
-Avez-vous des fournisseurs réguliers? Combien?
-Où?
-Qui paie les frais de transport?
-Conditions de crédit? Limites?
-Les payez-vous avec des chèques post-datés?
-Avez-vous des fournisseurs irréguliers?
-Pouvez-vous obtenir du crédit?
-Quel pourcentage de vos achats?
-Quel type de matériaux achetez-vous? % du total?
-Matériaux rares?
-Matériaux dont le prix d'achat a considérablement augmenté?

j. Avez-vous des prêts bancaires? Plusieurs?
-Nom de la banque
-Montant?

k. Autres obligations financières?
-Etablissements financiers? Montant? Conditions?
-Prêt privé? Montant? Conditions?

APPENDICE II

Document C

l. Votre entreprise a-t-elle un fonds de réserve pour le paiement des avantages sociaux?
-Combien devez-vous à vos ouvriers?

m. Ventes
-Quels mois ont le plus gros chiffre de ventes?
-Le plus faible?
-Moyenne mensuelle?
-Pouvez-vous augmenter immédiatement votre prix de vente en fonction de l'accroissement des prix d'achat?
-Pourquoi pas?

n. Dépenses personnelles?
-Recevez-vous un salaire?
-Combien dépensez-vous par semaine? Par mois?

o. Revenus ou dépenses en dehors de vos affaires ordinaires?
-De quelle sorte?
-Combien par mois?

SOURCE : Manuel du Peace Corps MICRON, Accounting for the Micro Business : A Teaching Manual, Aid n° 1.1 - 1.3 (voir bibliographie sommaire, n° 31).

APPENDICE II

Document D

COMMENT ETABLIR DES RAPPORTS CLIENT-CONSEILLER EFFICACES

EN APPRENANT A MIEUX ECOUTER

Techniques d'assimilation à utiliser pendant la phase initiale de prise de contact

Ces techniques d'assimilation regroupent l'art d'écouter et l'art d'observer, soit la réceptivité. On pourrait penser qu'il s'agit là d'exercices passifs, mais bien au contraire cette phase cruciale exige une concentration totale. La plupart des gens sont capables d'absorber quatre fois plus d'informations qu'il est possible d'en émettre verbalement; le danger de distraction est donc omniprésent.

Mesures visant à faciliter la collecte d'informations :

- demandez la permission de noter par écrit les faits importants (en particulier les chiffres);
- technique de la pause prégnante : lorsque votre interlocuteur s'arrête de parler, ne vous précipitez pas pour prendre la parole, mais ayez l'air d'attendre de lui d'autres renseignements--le résultat sera parfois des plus intéressants;
- encouragez votre interlocuteur à approfondir certains points en demandant "que pouvez-vous me dire encore?" ou "bien, continuez, je vous prie";
- demandez à ce que l'on vous donne des exemples pour illustrer les généralités fournies;
- évitez de vous laisser aller à la spéculation, ou de répondre à des questions dans la phase de collecte d'informations; informez votre interlocuteur que vous lui ferez certainement part de votre opinion plus tard, mais que vous préférez tout d'abord entendre tout ce qu'il a à dire;
- le cas échéant, répondez à une question par une autre question, par exemple, lorsqu'une question vous est posée, répondez "pourquoi me demandez-vous cela?" ou "toute question bien fondée a généralement une réponse--j'aimerais connaître votre réponse à cette question."

APPENDICE II

Document D

La quantité importante de temps passé à l'écoute et à l'observation et l'impatience du conseiller à procéder aussi rapidement que possible donnent parfois naissance à de mauvaises habitudes. Vous trouverez dans le tableau ci-dessous quelques précautions élémentaires qui permettront d'éviter ce problème :

PRECAUTIONS VISANT A ACCROITRE L'ATTENTION DU CONSEILLER

Mauvaises habitudes	Remèdes possibles
Perte d'attention	Essayer d'analyser chacune des déclarations et de les évaluer (en leur affectant des notes théoriques, par ex. 7 sur 10)
Prend trop de notes	Sélectionner les points principaux et prendre des notes abrégées, style télégraphique
Prend des décisions hâtives	Noter les données pertinentes
	Tirer ses conclusions après la réunion ou l'entrevue
Manque de concentration	Essayer d'anticiper l'idée, la phrase ou l'expression suivante
Ecoute partiale	S'efforcer de trouver un nouveau sens ou un sens caché
Interrompt l'interlocuteur	Attendre une pause naturelle dans le débit de l'interlocuteur

Source : Management Consulting : A Guide to the Profession, 1980, p 357. Droits d'auteur 1976, 1977, 1978, 1980. International Labor Organization, Genève. Réimpression autorisée.

APPENDICE II

Formulaire d'évaluation des services de conseil pour SSE/1 Document E

		Entreprise A	B	C
	Catégorie			
A.	Nom du conseiller	Luis Enriquez		
B.	Données relatives à l'entreprise:			
	- Nom du propriétaire	Juan Gomez		
	- Adr. de l'entreprise	Carrera 20, 33-40		
	- Téléphone	54-89 (entreprise)		
	- Type d'entreprise	fabricant de chaussures		
C.	Données de départ:			
	- Ch.de ventes mensuel moyen	$1.000		
	- N°d'employés	12		
	- Autre indicateur	—		
D.	Déroulement des services de consultations particulières:			
	- Dat.de début des serv	5/15/80		
	- Nbre d'heures de consultation intensive	35		
	- N°d'heures de suivi	18		
E.	Fin des services de consultations particulières			
	- Dat.de fin des serv. de consultations (intensives)	9/15/80		
	Dat.de fin du suivi	1/30/81		
	- Changements adminis:			
	• Accomplis	— Création d'un système comptable — Resserrement de la politique de crédit		
	• En attente	— Nécessité d'employer un directeur d'usine		
	- Changements quantifiables: (de préférence, changements par rapport aux données de base, en pourcentage ou en valeur absolue)	— Accroissement de 20% du chiffre de ventes mensuel par rapport aux données de base — Emploi de deux nouveaux ouvriers — Prêt bancaire de $20,000 refusé		
F	Nom de l'auteur de l'évaluation	José Valle		
	Date de l'évaluation	2/30/81		

1/ Chaque feuille comptable multicolonne permet d'évaluer jusqu'à 7 entreprises.

APPENDICE III

Document A

EXAMEN D'UNE SELECTION DE PROGRAMMES D'AIDE A LA GESTION POUR SSE

1. Méthode d'aide aux microentreprises de Malcolm Harper

a. Généralités : Malcolm Harper, conseiller chez Intermediate Technology, à Londres, et associé de la Cranfield School of Management, en Grande Bretagne, a commencé à participer au programme d'aide aux petites entreprises de la Partnership for Productivity au Kenya en 1970. La PfP, fondation à but non lucratif financée par les Quakers et basée dans la ville de Washington, D.C., a joué un rôle de première importance dans le domaine de l'élaboration de programmes d'assistance technique pour les très petites entreprises rurales du tiers monde. En 1974, les efforts de la PfP, de Harper et des établissements locaux au Kenya avaient permis d'établir les bases du modèle décrit ci-dessous; par la suite, la méthode fut éprouvée en dehors de l'Afrique, en Sri Lanka, en Indonésie et au Brésil.

b. Principes de base du programme : le programme met l'accent sur une aide globale plutôt que sélective visant le secteur des SSE. Il se concentre principalement sur les petits commerçants de village dans les pays en voie de développement les plus pauvres ou dans les régions isolées et pauvres de pays plus riches à revenu moyen, telles que la région nord-est du Brésil. Le but du programme est d'offrir des conseils de base en gestion à des petites entreprises en vue de leur permettre de s'aider elles-mêmes par la suite et d'accroître leurs bénéfices et les possibilités d'emploi. La méthode utilisée dépend de l'emploi d'un grand nombre de personnes rurales locales, ayant souvent un faible niveau d'instruction, qui jouent le rôle d'intermédiaires entre des spécialistes de gestion et les entrepreneurs, en offrant des services de vulgarisation d'intérêt pratique.

Au Kenya, les conseillers étaient souvent des jeunes gens qui n'avaient pas fini le lycée et que l'on avait recrutés pour travailler avec les petites entreprises de leurs régions. Le programme prévoyait un fonds limité pour les appointements des conseillers (environ 100 dollars E.-U. par mois en 1976).

c. Description du programme : les directeurs du programme commencent par sélectionner des petits groupes de jeunes gens dans les communautés locales pour assurer les services de conseil. Après avoir fait remplir des demandes par écrit aux

jeunes gens désireux de recevoir une formation de conseiller, les directeurs font passer un bref "test d'aptitude en conseil" (consistant en de simples problèmes de calcul) à chacun des candidats et convoquent ces derniers individuellement pour une brève entrevue personnelle. Le groupe sélectionné est invité à participer à un programme de trois semaines, conçu pour former les nouvelles recrues au conseil en gestion pour petites entreprises, dans un centre de formation basé de préférence dans une communauté rurale. Les cours de formation sont décrits en détail dans le manuel de Malcolm Harper; ils consistent en 40 pour cent de cours magistraux, 35 pour cent d'exercices, 20 pour cent de voyages éducatifs et de devoirs et cinq pour cent de tests. Ce programme vise à former 20 conseillers par cours.

Le programme met l'accent sur une supervision étroite des conseillers par leurs supérieurs. Les conseillers travaillent de façon continue avec divers clients, le but étant d'aider 30 clients par an, par conseiller. Les superviseurs et le directeur du programme (dont le niveau d'éducation et d'expérience est supérieur à celui des jeunes conseillers) doivent également conseiller leurs propres SSE clientes. Ce service de vulgarisation leur permet d'avoir des rapports plus réalistes avec leur subordonnés, ainsi que d'aider des SSE plus importantes dont les besoins excèdent la compétence inférieure des jeunes conseillers.

d. Observations relatives au programme : le modèle Harper est d'une nature imaginative et vise à répondre aux besoins d'aide à la gestion de SSE non qualifiées employant beaucoup de main-d'oeuvre, en puisant dans un pool abondant de jeunes gens sans emploi. La méthode globale et non sélective de conseil pour petites entreprises rurales est très différente des stratégies sélectives de conseil en gestion proposées par Staley and Morse dans les années 1960[1], ou de la méthode sélective de conseil pour entreprises cibles traitée dans le présent manuel. Néanmoins, la méthode de Harper et le modèle pour entreprises cibles pourraient probalement se compléter dans un pays aux besoins régionaux et aux besoins de programmes d'aide variés.

La méthode Harper possède un certain nombre d'avantages. Elle fournit un grand nombre de conseillers à faible prix susceptibles de répondre aux besoins de SSE rurales largement

---

[1] Pour plus de détails, voir n° 6 de la bibliographie sommaire.

éparpillées. Le programme permet également de former un grand nombre de conseillers et de petits entrepreneurs dans les pays où il y a peu de personnes qualifiées dans ces deux domaines. On pourrait reprocher à cette méthode de vouloir aider tous les entrepreneurs, quels que soient leurs motivations ou leur potentiel de réussite, préférant accorder le bénéfice du doute à tous les clients. La méthode repose également sur l'emploi de jeunes conseillers non qualifiés qui sont inévitablement appelés à faire des erreurs. Toutes les entreprises, même les plus petites et les plus "simples", ont des affaires assez complexes à traiter, et les décisions cruciales, telles qu'un changement de gammes de produits, exigent souvent les conseils d'une personne qualifiée. Le programme touche un nombre relativement important d'entreprises en n'employant qu'un nombre réduit de conseillers (700 entreprises furent couvertes par 20 conseillers dans le cadre du programme de la PfP au Kenya en 1976). Toutefois, étant donné la petite taille des entreprises, leur éparpillement, et la nature nécessairement superficielle des services de consultation offerts, l'impact de ce type d'aide sur le développement économique national est probablement limité. De plus, ce programme s'adresse davantage aux entreprises de vente au détail qu'aux entreprises industrielles (peut-être parce que les entreprises de vente au détail sont moins complexes pour le jeune conseiller inexpérimenté), et le niveau d'intégration entre le programme de conseil en gestion et la possibilité d'obtention de crédit auprès de banques privées ou d'état est faible. Enfin, le modèle Harper semble surcharger de travail les superviseurs en exigeant qu'ils aient leur propre clientèle.

2. Partnership for Productivity et le gouvernement du Libéria : Le modèle de Yekepa[2]

a. Généralités : ce projet fut créé dans un environnement inhabituel, à Yekepa, petite ville minière située près de la frontière entre le Libéria et la Guinée. L'économie de la ville reposait principalement sur LAMCO, grosse entreprise minière américano-suédoise, avec participation du gouvernement du Libéria. Au fil du temps, la société bâtit une infrastructure économique et sociale énorme dans la ville. En

---

[2] Pour plus de détails sur l'étude de la Partnership for Productivity, voir Realizing the Development Opportunity Created by an Iron Ore Mining Concession in Liberia : The Yekepa Model, 1978. (Bibliographie sommaire n° 10.)

1969, toutefois, les dirigeants de la société prévirent que l'exploitation minière intensive n'en avait plus que pour 20 à 25 ans et virent le besoin d'aider la population de Yekepa, plus de 20 000 habitants, à passer à une économie non basée sur l'exploitation du fer. En 1969 et 1970, la société commença à céder ses activités dans le domaine du logement, du transport et des services électriques à des entrepreneurs libériens locaux. Ces transferts eurent cependant peu de succès. Les habitants avaient peu d'expérience en gestion d'entreprise et avaient trop longtemps dépendu de la société pour considérer ces entreprises comme des investissements personnels. Après ces efforts infructueux, en 1974, LAMCO demanda à une organisation de développement de prendre en main la restructuration économique de Yekepa.

b. Principes de base du programme : La PfP négocia un accord avec LAMCO et le gouvernement du Libéria afin d'établir un programme de développement complet. Ce programme visait spécifiquement à développer un nombre déterminé d'entreprises locales autonomes, à créer des emplois et encourager de nouveaux investissements sur une période de trois ans. Les objectifs du programme étaient une véritable gageure étant donné le manque d'infrastructure et l'absence d'esprit d'entreprise caractéristiques de la région ainsi que la limitation des ressources locales en dehors des ressources minières.

D'une manière générale, les efforts de développement de petites entreprises de la PfP visaient des entreprises de Yekepa qui remplissaient les conditions suivantes :

- utilisation de matières premières locales.
- production de produits ou de services nécessaires, ou de produits susceptibles de remplacer les produits importés.
- adaptation aux terres et aux sites de construction disponibles localement.
- utilisation intensive de main-d'oeuvre plutôt que de capitaux.
- aucune compétence technique et administrative impossible à obtenir requise.
- possibilité de survivre après l'épuisement du minerai de fer.

- chances raisonnables de réussir.

Bien que les services de conseil en gestion jouaient un rôle crucial dans le programme de Yekepa, le programme ne se limitait pas à ce type de services. Il encourageait plutôt une méthode intégrée de développement des petites entreprises qui comprenait consultation technique et administrative, crédit, projets d'entreprises industrielles et études de secteurs. Ainsi, le développement des petites entreprises n'était qu'une partie d'un programme de développement régional général qui comprenait développement de la communauté, services de recherche et de vulgarisation agricole et projets industriels à grande échelle.

c. Description du programme : pendant les trois premières années, le programme employa six étrangers (trois techniciens de la PfP et trois bénévoles du Peace Corps) et six professionnels et agents de service de vulgarisation libériens. Le programme était financé par PfP, le gouvernement du Libéria et des sources internationales privées; LAMCO assura l'aide technique, accorda des prêts pour équipement et fit don de machines et d'installations. Le montant total financé pour les trois premières années s'élevait à 860 000 dollars E.-U.

En ce qui concerne les petites entreprises, la philosophie générale de la PfP au Libéria était d'établir des projets et d'aborder réellement les problèmes plutôt que d'élaborer de longues études de faisabilité. Dans le cadre de la petite entreprise, le programme offrit des services de consultations particulières en gestion et des séminaires de gestion le soir; dans certaines cas, il fournit des bâtiments ou de l'équipement à diverses entreprises commerciales et industrielles, y compris à une grosse société de transport, un entrepreneur électricien, des restaurants, un théatre, un supermarché, une scierie, un fabricant de briques et une boulangerie. Le programme développa également diverses entreprises agricoles (y compris des entreprises d'élevage de volailles et une porcherie) ainsi que des projets communautaires, tels qu'un centre d'artisanat financé par le YMCA pour les femmes de la collectivité.

d. Observations relatives au programme : le rapport de la PfP sur le projet de Yekepa est une anthologie d'études de cas édifiante qui relate les essais et les tribulations des programmes d'aide aux petites entreprises. Les problèmes d'ordre pratique associés aux services de conseil qu'il décrit--mauvaise gestion, engagements en excès des moyens financiers, vol et même comptables ivres--sont bien connus.

Par contre, certains des résultats obtenus avec des petits entrepreneurs débutants sont encourageants. Par exemple, un électricien qui travaillait chez LAMCO réussit à monter une petite entreprise de construction électrique. A la fin de sa première année, l'entreprise employait le propriétaire et cinq employés et avait remporté un certain nombre de contrats. La réussite de l'entreprise était due à la réalisation d'une étude de faisabilité par la PfP, à l'obtention de véhicules et d'équipement de transmission, prêtés par LAMCO, ainsi qu'aux capitaux investis dans l'entreprise par le propriétaire et à sa façon de gérer l'entreprise. Dans un autre cas, la PfP détacha un de ses conseillers pour renforcer la gestion d'une entreprise de fabrication de meubles existante en supervisant le circuit des opérations et l'entretien des machines et des outils. La PfP prêta également 15 000 dollars E.-U. à l'entreprise en question pour l'aider à employer du personnel administratif libérien plus qualifié. En résultat, l'entreprise passa de cinq à 30 ouvriers et les bénéfices augmentèrent considérablement. Malgré la réussite de l'entreprise, il sembla bon de prolonger les services du conseiller étranger en menuiserie d'une à deux années supplémentaires avant de confier la totalité des activités de gestion de l'entreprise au personnel libérien.

Les besoins de la ville de Yekepa semblaient logiquement inviter l'adoption du type de stratégie intégrée de développement financée par la PfP. De la même façon, les problèmes d'un grand nombre des nouvelles entreprises semblaient entraîner les conseillers externes du programme à participer de plus en plus à toutes les phases de l'exploitation des entreprises. Parfois, les conseillers remplissaient même directement les fonctions de direction au lieu de concentrer leurs efforts sur la formation des Libériens afin que ceux-ci puissent assurer eux-mêmes ces responsabilités. Il est facile de critiquer cette situation, mais il est souvent difficile au conseiller de résister à la tentation d'en faire trop face à tous les problèmes dont la petite entreprise est affligée--en particulier dans une ville comme Yekepa où il s'agissait principalement d'aider à lancer de nouvelles entreprises. On peut peut-être reprocher au programme d'avoir voulu en faire trop, trop rapidement, mais on ne peut que louer la façon courageuse et directe avec laquelle il a abordé les problèmes posés.

3. Le Small Enterprise Development Program de la Fundación Carvajal et d'ACCION International/AITEC, à Cali, en Colombie

a. Principes de base et description du programme : la Fundación Carvajal, fondation de charité, et ACCION International/AITEC, organisme bénévole privé basé à Cambridge, au Massachusetts, travaillent ensemble depuis 1977 à l'organisation du Small Enterprise Development Program (DESAP) dans la grande ville de Cali, en Colombie. AITEC est chargé de l'assistance technique. Le programme établit un lien intéressant entre une agence d'aide à la gestion à but non lucratif (DESAP) et des banques locales privées en vue de fournir conseil, formation et crédits à des petits entrepreneurs.

Le programme comprend trois étapes principales : recensement des entreprises pour présélectionner les SSE intéressées, analyse de la rentabilité des entreprises sélectionnées et aide en vue d'obtenir des crédits auprès d'une banque privée pour les entreprises jugées rentables. Seules les entreprises avec un chiffre de ventes mensuel jusqu'à 5500 dollars E.-U., un capital propre net inférieur à 20 000 dollars E.-U., un maximum de dix employés et ayant existé depuis au moins un an et demi sont considérées pour recevoir de l'aide dans le cadre de ce programme.

Le DESAP emploie douze professionnels et techniciens, un conseiller résident de l'AITEC financé par Private Agencies Collaborating Together (PACT, agence donatrice basée aux Etats-Unis), un secrétaire et un messager et dispose d'un budget annuel d'environ 70 000 $ E.-U. (la plupart destiné au salaire du personnel). Les trois services techniques du programme (Sélection et formation, Analyse financière, et Projets et suivi) offrent un programme rigoureusement organisé qui touche un grand nombre de clients, en économisant le nombre d'heures de travail du personnel. Dans un mois donné, le programme étudie approximativement 240 entreprises afin d'évaluer de façon générale l'intérêt qu'elles portent au programme DESAP. Les questions de détail sont ensuite abordées au cours d'une entrevue accordée aux entreprises les plus motivées et les plus expérimentées par l'un des promoteurs du service de sélection et de formation. Si l'entrevue est satisfaisante, le promoteur inscrit alors le client à un cours de comptabilité offert par le DESAP (traitant de systèmes comptables appropriés). Deux ou plusieurs visites sont ensuite effectuées par un technicien du service d'analyse financière pour vérifier la mise en oeuvre du système comptable que l'entrepreneur a adopté pour son entreprise. Sur environ 240

entreprises recensées chaque mois, à peu près 18 ont par la suite la possibilité d'obtenir du crédit. Seules sont appuyées par le service d'analyse financière les demandes de crédit des entreprises ayant amélioré leur rentabilité et leur système comptable après avoir suivi les cours financés par le DESAP (administration, planification, projets (ex. préparation de demandes de crédit) et coûts), chaque cours prenant en moyenne dix heures.

Les frais du programme sont partiellement remboursables. Par exemple, l'installation d'un système comptable (deux visites du conseiller) coûte 3,20 $ E.-U., les instructeurs demandent un dollar de l'heure par étudiant et deux pour cent de chaque emprunt obtenu avec l'aide de DESAP sont versés au programme. Etant donné que le crédit provient de banques privées, les conditions sont passablement strictes, ces établissements exigeant une hypothèque, une garantie acceptable ou un garant ayant une bonne réputation. Depuis la mise en route du programme en mars 1977 jusqu'à juin 1980, DESAP recensa 2700 SSE à Cali, sur lesquelles 109, soit 4 pour cent, reçurent effectivement du crédit (prêts atteignant en moyenne 1300 $ E.-U. par emprunteur). Les évaluations des entreprises ayant obtenu du crédit montrent une augmentation d'effectif de 30 pour cent, une amélioration du chiffre des ventes de 107 pour cent et un taux de défaut de paiement de 0,36 pour cent seulement.

Depuis juin 1980, le conseiller résident de l'AITEC est parti à Bogotá pour aider des entreprises semblables à Bucaramanga, Medellin et Bogotá. Le DESAP dispose également d'un prêt de 500 000 $ E.-U. consenti par une banque de développement interaméricaine, qui devrait lui permettre d'accorder près de 200 nouveaux prêts chaque année. Jusqu'à présent, les accroissements au niveau de l'emploi et du chiffre des ventes ainsi que le taux de défaut de paiement peu élevé sont constants. D'autres programmes de développement de microentreprises font appel aux services d'assistance technique du DESAP.

b. Observations relatives au programme : Le DESAP est certainement un modèle intéressant de programme associant l'aide financière et l'aide à la gestion pour SSE. Le type d'entreprises auxquelles il s'adresse semblent se situer entre les microentreprises de Harper et les entreprises cibles traitées plus haut. Selon les indicateurs quantitatifs, il semble que ce programme ait de bons résultats. De plus, la répartition des fonctions d'aide à la gestion et d'aide financière entre le DESAP et des banques privées semble

encourager la confiance des clients dans les services de conseil et les inciter à assumer plus sérieusement leurs responsabilités en ce qui concerne le remboursement des prêts. Enfin, un grand nombre des formulaires de consultation, des systèmes comptables et des techniques pédagogiques du programme devraient être utiles pour tout programme de conseil pour SSE. Pour plus de détails, consultez le manuel élaboré conjointement par la Fundación Carvajal et AITEC et intitulé Descripción de un Programa de Desarrollo para Microempresas (voir bibliographie sommaire n° 13).

Aux aspects positifs du programme s'ajoutent les limitations suivantes :

(a) Le programme est basé sur le traitement d'un grand nombre de SSE, auxquelles il s'efforce d'obtenir du crédit. Bien que réalisable dans une grande ville comme Cali, dont la population atteint plus d'un million, une telle méthode présenterait un potentiel limité dans une petite ville ou une zone rurale.

(b) Si l'on divise le budget total du DESAP par le nombre d'entreprises recevant effectivement du crédit, les coûts de la sélection et du traitement représentent environ 25 pour cent de la valeur d'un prêt moyen. Ce pourcentage, bien entendu, ne tient pas compte d'autres avantages, tels que séminaires, installation de systèmes comptables ou exécution d'analyses de coûts--qui peuvent tous être utiles au petit entrepreneur même s'il ne reçoit pas de prêt. Néanmoins, ce chiffre élevé est probablement typique des coûts d'exécution de programmes qui mettent l'accent sur l'obtention de crédit pour les SSE.

APPENDICE III

Document B

ANNUAIRES SELECTIFS D'ORGANISATIONS DE DEVELOPPEMENT DE SSE ET DE SOURCES D'INFORMATION

Il existe un certain nombre d'organismes à but non lucratif spécialisés dans l'aide aux SSE ou aux programmes de développement de SSE dans le tiers monde. Ces organismes offrent des informations sur l'organisation de programmes d'assistance pour SSE dans les pays hôtes, des capitaux pour la mise en route de tels programmes, ou des conseillers pour aider à former les petits entrepreneurs ou les conseillers locaux qui travaillent avec eux. Le premier des annuaires ci-dessous offre une sélection d'organismes à but non lucratif et d'organismes gouvernementaux basés aux Etats-Unis qui travaillent avec les SSE des pays en voie de développement. De cette liste sont exclues diverses entreprises de conseil privées à but lucratif spécialisées dans l'aide aux petites entreprises. Est exclu également un grand nombre d'autres organismes bénévoles privés pour lesquels le développement des SSE ne représente qu'une partie du champ étendu de leurs activités.

Le second annuaire offre une liste d'autres annuaires d'organismes à but non lucratif situés aux Etats-Unis et dans d'autres pays et qui travaillent avec les SSE. Il offre également l'adresse d'organisations et de services d'information qui peuvent procurer au lecteur d'autres renseignements sur les petites entreprises. Les références contenues dans la bibliographie sommaire comprennent également d'autres adresses de sources d'information sur les SSE.

A. Annuaire d'organisations de développement de SSE[1]

1. ACCION/INTERNATIONAL-AITEC
   10-C Mount Auburn Street
   Cambridge, Massachusetts 02138

   Offre services de conseil et financement pour les programmes de développement de SSE, principalement en Amérique latine.

---

[1] Basé sur le TAICH DIRECTORY (1978) (Organisations à but non lucratif E.-U. pour l'aide au développement à l'étranger, voir n° 7, page 192).

2. Agency for International Development (AID)
320 21st Street, N.W.
Washington, D.C. 20523

Agence officielle du gouvernement E.-U. pour l'aide étrangère.

3. Appropriate Technology International (ATI)
1724 Massachusetts Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20036

Soutient les organisations locales qui essaient de résoudre les problèmes posés d'une façon innovatrice et peu coûteuse en faisant appel aux ressources et talents locaux. Offre assistance technique et aide financière sous forme de subventions, prêts ou investissements.

4. Institute for International Development
360 Maple Avenue, West
Suite F
Vienna, Virginia 22180

Offre de l'assistance technique afin d'aider au développement des petites entreprises en faisant appel aux ressources du secteur commercial privé. Offre placements financiers et prêts aux entreprises locales qui ne peuvent pas obtenir de crédit localement. Offre des cours de formation en gestion de petite entreprise, en marketing, en comptabilité et en gestion du personnel, ainsi que des services de conseil visant à résoudre les problèmes quotidiens.

5. Inter-American Foundation
1515 Wilson Boulevard
Rosslyn, Virginia 22209

Offre fonds et aide en conseil aux entreprises rurales (en particulier coopératives) d'Amérique latine.

6. International Executive Service Corps
622 Third Avenue
New York, New York 10017

Recrute des cadres expérimentés (principalement retraités) pour travailler sur des projets à court terme en tant que conseillers bénévoles avec des entreprises locales qui demandent de l'aide en gestion

et de l'assistance technique.

7. International Voluntary Services, Inc. (IVS)
1717 Massachusetts Avenue, N.W.
Suite 605
Washington, D.C. 20036

Recrute des techniciens qualifiés dans le monde entier pour participer, à la demande des gouvernements et des établissements des pays hôtes, à des projets ruraux d'auto-soutien.

8. New TransCentury Foundation
1789 Columbia Road, N.W.
Washington, D.C. 20009

Assistance technique aux petites entreprises privées pour le développement de nouveaux réseaux de marketing et l'expansion des marchés existants.

9. Opportunities Industrialization Centers International, Inc.
240 West Tulpehocken Street
Philadelphia, Pennsylvania 19144

Assistance technique sur le terrain pour la planification et la mise en oeuvre de petites et moyennes entreprises.

10. Overseas Private Investment Corporation
1129 20th Street, N.W.
Washington, D.C. 20527

Corporation quasi-gouvernementale qui assure les placements des sociétés américaines dans les pays en voies de développement. Finance également la création de petites et moyennes co-entreprises par des sociétés E.-U. et des entreprises publiques et privées des pays du tiers monde.

11. Partnership for Productivity Foundation/USA, Inc. (PfP)
2311 18th Street, N.W.
Washington, D.C. 2009

Offre services de conseil, formation et financement pour des programmes de développement des SSE, en particulier en Afrique.

12. Private Agencies Collaborating Together, Inc. (PACT)
777 United Nations Plaza
Suite 6B
New York, New York 10017

Entreprise assurant la coordination d'organisations bénévoles privées aux Etats-Unis. Financement de programmes d'artisanat, développement de matériel approprié peu coûteux pour la production alimentaire et financement de cours de gestion et de formation organisationnelle.

13. Technoserve
11 Belden Avenue
Norwalk, Connecticut 16852

Offre assistance technique, administrative et financière aux SSE et forme les conseillers affectés à ces entreprises et aux établissements locaux connexes.

14. Volunteers in Technical Assistance, Inc. (VITA)
3706 Rhode Island Avenue
Mt. Ranier, Maryland 20822

Offre divers services de coopération technique--conception technique et résolution de problèmes par correspondance, planification de projets, évaluation des besoins, analyse de systèmes d'information, consultation sur le terrain pour groupes et particuliers. Intérêt particulier dans les systèmes d'information et la technologie appropriée.

15. Young Men's Christian Associations of the United States (YMCA)
International Division of the National Board
291 Broadway
New York, New York 10007

Offre assistance à des entreprises commerciales autonomes.

16. Young Women's Christian Association of the U.S.A. (YWCA)
World Relations Unit of the National Board
600 Lexington Avenue
New York, New York 10022

APPENDICE III

Document B

Développement et promotion d'industries artisanales; développement d'aptitudes techniques; formation en gestion au sein du YWCA et en coordination avec d'autres agences.

APPENDICE III

Document B

B. Sélection d'annuaires d'organisations et de sources de données concernant les petites entreprises.

1. Editeur d'AID Research and Development Abstracts (ARDA)
ST/DIU Information Division
U.S. Agency for International Development (AID)
Washington, D.C. 20523

Publie le catalogue trimestriel ARDA qui donne une liste de publications classées en fonction des domaines de développement (y compris les SSE). Publications disponibles à des prix subventionnés pour les organisations des pays du tiers monde.

2. Resource Utilization Division
Office of Development Information and Utilization (ST/DIU)
U.S. Agency for International Development (AID)
Washington, D.C. 20523

Publie le Directory of Development Resources (juin 1979) : liste de services de soutien technique sur appel, de centres de triage de l'information, d'installations de recherche sur le terrain, de bulletins d'informations, de banques de données et de programmes de formation intéressant divers besoins de développement, y compris des programmes de développement de SSE.

3. American Management Associations
The American Management Associations Building
135 West 50th Street
New York, New York 10020

Finance des programmes de formation et des conférences pour entreprises de toute taille, principalement aux Etats-Unis. Publie également divers ouvrages sur la gestion disponibles en s'adressant à AMACOM, division d'édition. Leur écrire pour avoir des catalogues de cours et de livres.

4. General Secretary
International Council for Small Business
University of Wisconsin-Extension
929 North Sixth Street
Milwaukee, Wisconsin 53203

Publie un certain nombre de publications relatives aux petites entreprises. Ecrire à l'adresse ci-dessus pour obtenir une liste des titres disponibles et des prix.

5. National Technical Information Service
U.S. Department of Commerce
Suite 620
425 13th Street, N.W.
Washington, D.C.

Publie des réimpressions de publications relatives à un large éventail de sujets, y compris la petite entreprise. Ecrire à l'adresse ci-dessus pour avoir des catalogues.

6. Peace Corps
Information Collection and Exchange, Room 701
806 Connecticut Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20525

Publie Resources for Development (septembre, 1981), Appropriate Technologies for Development Series, Manuel n° M-3. Ce manuel passe en revue diverses organisations et publications qui s'adressent à des besoins variés de développement y compris à ceux des SSE. Listes établies par zones géographiques.

7. Wynta Boynes, Editor
Technical Assistance Information Clearing House (TAICH) of the American Council of Voluntary Agencies for Foreign Service, Inc.
200 Park Avenue South
New York, New York 10003

Publie U.S. Non-Profit Organizations in Development Assistance Abroad (TAICH), annuaire 1978. Annuaire le plus complet avec description des activités des organisations américaines bénévoles privées de développement travaillant outre mer. Information répertoriée par pays et par secteurs.

APPENDICE III

Document B

8. Technonet Centre
RELC International House
30 Orange Grove Road
Tanglin P.O. Box 160
Singapour 9124
République de Singapour

Réseau d'information et centre de formation formé d'organisations de développement de SSE et basé en Asie. Ecrire pour recevoir bulletin d'informations et autres renseignements.

APPENDICE III

Document C

ASSEMBLAGE DE L'ENSEMBLE DE REFERENCE DU CONSEILLER EN GESTION

L'équipement du conseiller en gestion ne consiste pas uniquement en un cours de formation et l'expérience acquise sur le terrain; un ensemble de matériels de référence utiles peut considérablement l'aider dans ses travaux. La taille de cet ensemble de référence dépendra du degré de complexité du programme de conseil et du niveau du conseiller. Pour être passablement complet, cet ensemble de référence comprendrait par exemple des livres ou des brochures puisés dans les principaux domaines de référence cités ci-dessous (il incombe aux programmeurs ou aux conseillers de choisir les références qui leur semblent les mieux adaptées à leurs besoins particuliers).

1. Services de consultations particulières : un manuel général pratique couvrant divers types de programmes de conseil en gestion et méthodes de réalisation sur le terrain pourrait être utile, par exemple, le présent manuel. Consultancy for Small Business de Malcom Harper est aussi un excellent ouvrage de référence général sur ce sujet. (Voir n° 15, bibiliographie sommaire.) Bien qu'il mette l'accent principalement sur le conseil aux grosses entreprises, le Management Consulting : A Guide to the Profession de l'International Labor Office est également un ouvrage de référence général très utile pour le conseiller de petites entreprises (n° 27).

2. Enseignement : le conseiller pourra être appelé non seulement à offrir des consultations particulières à ses clients, mais aussi à enseigner en groupe. Il serait donc utile d'avoir un guide sur les techniques et les matériels pédagogiques. Le meilleur livre peut-être sur ce sujet est Audio-Visual Aids for Cooperative Education and Training de la Food and Agriculture Organization (FAO) (n° 23 de la bibliographie sommaire). Deux publications du Peace Corps, The Photonovel : A Tool for Development (n° 32) et Visual Aids : A Guide for Peace Corps Volunteers (n° 33) pourront également être très utiles, ainsi que la petite brochure d'Arthur Anderson intitulée Manual for Group Discussion Leaders (n° 17).

3. Relations humaines : une bonne façon d'aiguiser votre compétence en relations humaines est de lire des comptes rendus personnels d'autres agents de services de vulgarisation qui ont travaillé dans les pays en voie de développement. Living Poor,

de Moritz Thomsen (voir n° 36) est un excellent ouvrage qui traite de l'expérience d'un bénévole du Peace Corps qui essaya d'apporter des changements dans un village côtier rural de l'Equateur. Il serait peut-être bon également de survoler quelques manuels de psychologie courants, tels que I'm OK, You're OK (voir note *) ou How to Win Friends and Influence People de Carnegie (n° 20). On trouvera d'intéressantes analyses d'expériences de type Peace Corps dans Agents of Change : A Close Look at the Peace Corps, de Hapgood et Cultural Frontiers of the Peace Corps, de Textor (voir n° 25 et n° 35 de la bibliographie sommaire).

4. Comptabilité : le conseiller doit être un homme d'affaires compétent ainsi qu'un conseiller sympathique. Il doit avoir de solides connaissances en matière de comptabilité, qu'il s'agisse des principes de comptabilité généralement acceptés ou de systèmes comptables simplifiés adaptés aux besoins des SSE des pays en voie de développement. Il existe divers manuels de comptabilité standard excellents : par exemple, Accounting Principles de Niswonger et Fess (n° 51). Parmi les systèmes comptables simplifiés, nous citerons le MICRON du Peace Corps (n° 31), le Single Entry Bookkeeping System de VITA (n° 21) et les systèmes comptables mis au point par Malcolm Harper (n° 15) et la Fundacion Carvaja/AITEC à Cali, en Colombie (n° 13).

5. Série de brochures pratiques sur la façon d'aborder les problèmes spécifiques à la petite entreprise : bien que les manuels et livres d'information générale constituent d'utiles ouvrages de référence, le conseiller a besoin de réponses réelles (non théoriques) aux problèmes concrets des SSE dans le domaine de la comptabilité, du marketing, de la planification et autres encore. Une série de brochures d'intérêt pratique qui suggèrent de façon concise des réponses à ces problèmes peut être un atout considérable pour le conseiller dans le cadre de ses travaux quotidiens avec ses clients. Ces brochures peuvent également offrir un choix de sujets utiles pour les sessions de formation en groupe.

Dans un grand nombre de pays en voie de développement, il est parfois possible de se procurer des publications de ce type, en s'adressant à une banque de développement d'Etat, à un programme de formation professionnelle, ou à un groupe commercial privé. En Colombie, par exemple, la Popular Finance Corporation (CFP, organisation d'assistance pour le crédit et

---

* I'm OK--You're OK, de Thomas A. Harris M.D. (Avon Books, livre de poche, 1973)

la gestion qui s'adresse particulièrement aux besoins des SSE) publie un petit bulletin mensuel contenant des conseils pratiques à l'intention des petits entrepreneurs et des conseillers. Elle offre également un service d'information technique qui donne des renseignements plus détaillés par correspondance sur un certain nombre de sujets ayant trait à la technique ou à la gestion d'entreprise, à un coût raisonnable.

Si aucune série d'ouvrages d'aide à la gestion n'est disponible localement, on pourra se procurer les séries suivantes aux Etats-Unis : Le Small Business Reporter de la Bank of America (n° 18 de la bibliographie sommaire); diverses séries publiées par la U. S. Small Business Administration (n° 38 et n° 39); et pour les personnes parlant l'espagnol, une traduction effectuée par l'AID d'une série sur l'administration de la petite entreprise intitulée en espagnol Programa del Aviso de Dirección Administrativa : Administración de la Pequeña Empresa (n° 37).

6. Autres ouvrages de référence afférents à l'entreprise : le conseiller plus particulièrement intéressé par l'analyse de l'administration des petites entreprises pourra choisir parmi les types suivants de références :

--Un manuel traitant de l'administration de la petite entreprise. Nous citerons à cet effet deux manuels excellents disponibles aux Etats-Unis : Managing The Small Business de Steinmetz et Kline (n° 52) et Survival and Growth : Management Strategies for the Small Firm de Cohn et Lindbergh (n° 42).

--Un livre traitant d'un domaine spécial de l'administration de la petite entreprise. Bien que chaque conseiller doive être généraliste afin de répondre aux besoins divers des SSE clientes, il est problable que certains développeront un intérêt particulier pour tel ou tel aspect de l'administration de la petite entreprise--marketing, personnel, finance ou autre discipline. Un manuel ou une étude relative à ce domaine particulier pourrait donc être utile. Techniques of Financial Analysis de Helfert, par exemple, offre une excellente révision de sujets importants ayant trait à l'analyse financière et présente des problèmes et études de cas qui seront très précieux pour les cours enseignés en classe (voir n° 45).

APPENDICE III

Document D

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

La bibliographie ci-dessous est divisée en trois sections, chaque section correspondant à un chapitre du manuel. Les ouvrages répertoriés dans chaque section sont classés par ordre alphabétique et accompagnés de brèves références.

Après le nom de chaque ouvrage, nous avons indiqué s'il s'agit d'un livre de poche (PB), d'un livre cartonné (HB) d'un imprimé ou d'une brochure (L), ou de communications ou manuscripts non publiés (UP). Certains livres cartonnés sont parfois disponibles en collection de poche; le lecteur potentiel devra donc se renseigner auprès d'un libraire ou d'une maison d'édition avant d'acheter un livre cartonné. La plupart de ces ouvrages pourront parfois être obtenus uniquement dans des bibliothèques ou librairies aux Etats-Unis, ou en s'adressant à des services publics d'information, tels que le service de Research and Development Abstracts (ARDA) de l'U.S. Agency for International Development, le National Technical Information Service (NTIS) de l'U.S. Department of Commerce ou le centre d'information de la Banque mondiale à Washington qui tient à la disposition du grand public de nombreuses publications à des prix raisonnables.[3] On peut probablement se procurer ces publications en traductions espagnoles auprès de librairies privées ou de sources gouvernementales dans de nombreux pays d'Amérique latine. Certains des ouvrages de référence énumérés ci-dessous peuvent être obtenus en s'adressant au Bureau de réunion et d'échange des informations (ICE) du Peace Corps, 806 Connecticut Avenue, N.W., Washington, D.C., 20525. Les ouvrages que l'on peut se procurer en s'adressant à l'ICE au moment où nous mettons sous presse sont suivis d'un astérisque (*). Les bénévoles du Peace Corps peuvent obtenir des exemplaires de ces ouvrages en s'adressant à l'ICE par l'intermédiaire de leur directeur de projet/APCD.

---

[3] Ces organisations et d'autres organisations susceptibles d'offrir des renseignements ou de l'assistance aux SSE apparaissent (avec leur adresse) soit dans la présente bibliographie, soit à l'appendice III, Document B. Certains services de renseignements (tel que ARDA et NTIS) peuvent également offrir des ouvrages à un prix subventionné aux organisations spécialisées dans le développement des pays du tiers monde.

APPENDICE III

Document D

I. CHAPITRE PREMIER : L'ENTREPRISE A PETITE ECHELLE : DEFINITION ET ENVIRONNEMENT

1. Daines, Samuel R. Agribusiness and Rural Enterprise Project Manual. Washington, D.C. : Practical Concepts Incorporated, 1979.
   Etude effectuée sous contrat pour AID qui illustre un éventail de possibilités de programmation et de réglementation dans le domaine de la petite entreprise. (PB)

2. Gordon, David L. Guidelines for SSE Project Development. Washington, D.C. : The World Bank, Industrial Development and Finance Department, février 14, 1978.
   Communication présentée au "Meeting of Donor Agencies in Small-Scale Entreprise Development", financé à Berlin par la German Foundation for International Development, octobre 23-26, 1979. (UP)

3. Industrial Development and Finance Department, the World Bank. Employment Creation and SSE Development. Washington, D.C. : The World Bank, mars, 1977.
   Exposé de macroéconomique très utile sur la petite entreprise. (UP)

4. Neck, Phillip A., ed. Small Enterprise Development : Policies and Programs (Management Development Series n° 14). Genève : International Labor Organization, 1977.
   Anthologie d'articles sur les programmes SSE dans divers pays en voie de développement. (PB). Ecrire à ILO Publications International Labour Office, CH-1211 Genève 22, Suisse, pour avoir des détails sur cette publication et d'autres publications ILO.

5. Schumacher, E.G. Small is Beautiful : Economics as if People Mattered. New York : Harper et Row, éditeurs (Perennial Library), 1973.
   Thèse bien connue en faveur de l'économie à petite échelle--argument économique et métaphysique. (PB). *

6. Staley, Eugene and Morse, Richard. Modern Small Industry for Developing Countries. New York: McGraw-Hill, 1965.

   Ouvrage de référence standard et complet sur la petite industrie dans les pays en voie de développement. (HB)

7. The World Bank. Employment and the Development of Small Enterprises : Sector Policy Paper. Washington, D.C. : The World Bank. Février, 1978.

   Résume de façon efficace l'impact de la petite entreprise dans les pays en voie de développement sur la macroéconomie, à l'instar de l'ouvrage cité ci-dessous concernant les SSE en zones rurales. (PB). Cette publication ainsi que d'autres publications de la Banque mondiale peuvent être obtenues en s'adressant à la World Bank, Publications Unit, 1818 H Street, N.W., Washington, D.C. 20433.

8. The World Bank. Rural Enterprise and Nonfarm Employment : A World Bank Paper. Washington, D.C. : The World Bank, janvier 1978. (PB)

II. CHAPITRE DEUX : AIDE A LA GESTION POUR PETITES ENTREPRISES : OBJECTIF ET PROGRAMME

9. Ashe, Jeffrey, PISCES : Program for Investment in the Small Capital Enterprise Sector Phase I : Assisting the Smallest Scale Economic Activities of the Urban Poor. Cambridge, Massachusetts : Accion Internacional/AITEC, 1980. (PB)

10. Butler, George P. Realizing the Development Opportunity Created by an Iron Ore Mining Concession in Liberia :The Yekepa Model. Monrovia, Libéria : Partnership for Productivity, Sobanok Printing Press, Ltd., 1978.

    Excellente étude de cas réaliste d'un programme d'aide aux SSE au Libéria. Voir Appendice III, Document A pour détails. (PB). S'adresser à la Partnership for Productivity Foundation à Washington, D.C.

11. Davenport, Robert W. Financing the Small Manufacturer in Developing Countries. New York : McGraw-Hill, 1967.

Etude classique des rapports existant entre la croissance de la petite entreprise et le crédit dans les pays en voie de développement. (HB)

12. Fraser, Peter; and Tucker, William R. Program for Investment in the Small Capital Enterprise Sector (PISCES Phase 1) : Assisting the Smallest Economic Activities of the Urban Poor : Part II - Case Studies, Latin America. Cambridge, Massachusetts : ACCION International/AITEC, 1980.

Voir discussion dans le présent ouvrage, chapitre deux, section B. (PB)

13. Fundación Carvajal and ACCION International/AITEC. Descripción de un Programa de Desarrollo para Microempresas. ACCION International/AITEC : Cambridge, Massachusetts, juin 1980.

Excellent manuel décrivant la méthode du programme DESAP réalisé à Cali, en Colombie. Voir discussion à l'appendice III, Document A. (PB). Pour plus de détails, écrire à Desarrollo para Pequeñas Empresas (DESAP), Fundación Carvajal, Avenida Roosevelt N° 26-29, Cali, Colombia.

14. Gladhart, Peter Michael and Gladhart, Emily Winter. Northern Ecuador's Sweater Industry : Rural Women's Contribution to Economic Development. Communication WID n° 81/01. East Lansing, Michigan : Office of Women in International Development, Michigan State University, juin 1981.

Compte rendu intéressant des changements socio-économiques apportés par le développement de la fabrication de tricots en zone rurale.

15. Harper, Malcolm. Consultancy for Small Business : The Concept - Training the Consultants. Londres : Intermediate Technology Publications, Ltd., 1976.

Voir Appendice III, Document A pour une discussion du modèle de programme de conseil de Harper. Excellent ouvrage, contenant une kyrielle d'études de cas, de problèmes, d'exercices et d'autres aides pédagogiques. Met l'accent sur le marchandisage et la prestation de services, plutôt que sur la fabrication. (PB). Peut être obtenu en s'adressant à Partnership for Productivity Foundation, 2311

18th Street, N.W. Washington, D.C. 20009; à International Scholarly Book Services, Inc., P.O. Box 555, Forest Grove, Oregon 97116; ou à Intermediate Technology Publications, Ltd., 9 King Street, Londres WC2E8HN, Grande-Bretagne. *

16. Kahnert, Friedrich A. and Kozlowski, Janet. Assistance to Extension Services for Small-Scale Enterprises. Washington, D.C. : The World Bank, février 5, 1979.

Communication présentée au "Meeting of Donor Agencies in Small-Scale Enterprise Development", financé à Berlin par la German Foundation for International Development, octobre 23-26, 1979. Cette communication présente un certain nombre de points de vue intéressants concernant l'organisation de services de vulgarisation pour SSE. (UP)

III. CHAPITRE TROIS : AIDE A LA GESTION POUR ENTREPRISES CIBLES : OUTILS ET TECHNIQUES

Ouvrages de référence susceptibles d'être appliqués directement à l'enseignement ou aux services de conseil pour petits entrepreneurs :

17. Arthur Andersen and Company. Manual for Group Discussion Leaders (Série formation du personnel). Chicago : Arthur Andersen and Company, janvier, 1965.

Cette brochure offre de nombreux conseils pratiques sur l'organisation et la conduite de discussions de groupe : par exemple, arrangements des sièges, emploi du temps, participation en classe et les aspects négatifs et positifs du financement d'un séminaire, d'un cours magistral ou d'autres types de cours. (L)

18. Bank of America. Small Business Reporter. San Francisco : Bank of America, 1970.

Excellente série de brochures qui abordent les problèmes rencontrés par divers types de petites entreprises (des entreprises de services et de détail, pour la plupart) et traitent de divers domaines fonctionnels de la

gestion de la petite entreprise, tels que comptabilité, finance et marketing. (L)

19. Burley, R. J. Supervisión de Personal. Traduit par Nuria Cortada de Kohan. Bogota : Fondo Educativo Inter-Americano, 1966. (Titre anglais original : An Introduction to Basic Supervision of People, publié par Addison-Wesley, 1966.
Texte d'enseignement programmé élémentaire sur les relations humaines. Cet ouvrage renferme de bonnes illustrations et convient parfaitement à l'enseignement des petits entrepreneurs. (PB)

20. Carnegie, Dale. How to Win Friends and Influence People. New York : Pocket Books, 1964.
Les idées de Carnegie sur les techniques de persuasion et de vente sont encore très vraies de nos jours. (PB)

21. Caye, Dery. A Single Entry Bookkeeping System for Small-Scale Manufacturing Businesses. Washington, D.C. : VITA, Inc. 1977.
Manuel simple montrant l'application possible de ce système dans les pays en voie de développement. Moins compliqué que le système MICRON. (PB). VITA, 3706 Rhode Island Avenue, Mt. Ranier, Maryland, 20822.

22. Dubach, José. El ABC para la Quesería Rural del Ecuador. Quito, Ecuador : Cooperación Técnica del Gobierno Suizo, juin, 1980.
Manuel informatif à enseignement progressif sur l'établissement et l'exploitation d'une fromagerie en région rurale. Basé sur l'expérience accumulée par un conseiller technique suisse dans le cadre de la réalisation de projets de ce type en Equateur. (PB)

23. Food and Agricultural Organization (FAO). Audio Visual Aids for Cooperative Education and Training. New York : FAO.
Excellent manuel décrivant un large éventail d'aides audio-visuelles appropriées. (PB). Le distributeur des publications des Nations Unies aux Etats-Unis est UNIPUB, 345 Park Avenue South, New York, New York 10010.

24. Fundación Carvajal, Programa de Desarrollo para la Pequeña Empresa (DESAPP). Ejercicio de Simulación para Pequeños Empresarios. Cali : DESAPP, janvier, 1978. Adapté de l'ouvrage original "SIMPRO" par Robert M. Duncan.
Exercice innovateur pour lesquels les participants construisent des avions en papier dans le cadre de la simulation du processus de production en SSE. L'exercice enseigne des notions telles que le contrôle de qualité, les principes de base de comptabilité et l'analyse de rentabilité. (UP). * 4

25. Hapgood, David and Bennet, Meridian. Agents of Change : A Close Look at the Peace Corps. New York : Little Brown and Company, 1968. (HB)

26. Industrial Development Division, Engineering Experiment Station, Georgia Institute of Technology. Employment Generation through Stimulation of Small-Scale Industries : Guidelines for Extension Personnel. Atlanta, Géorgie : Georgia Institute of Technology, 1976.
Pour des renseignements sur cette publication et d'autres publications, écrire à International Development Data Center, Office of International Programs, Engineering Experiment Station, Georgia Institute of Technology, Atlanta, Georgia, 30332.

27. Kubr, M. ed. Management Consulting : A Guide to the Profession. Genève : International Labor Office, 1980.
Décrit comment le conseiller travaillant pour le compte d'une entreprise de conseil en gestion devrait aborder l'aide à la grosse entreprise. Toutefois, les sections sur l'investigation, l'analyse des faits, l'élaboration des projets et la mise en oeuvre de ces projets offrent des conseils pratiques utiles aux conseillers de SSE. Contient également des exemples intéressants d'efforts de conseil, de bonnes directives sommaires relatives à divers aspects fonctionnels de

4 Demandez des photocopies des dossiers de référence technique de l'ICE.

l'administration de l'entreprise (la production, en particulier) et des références bibliographiques complètes (y compris des films) sur tous ces sujets. Pour obtenir cet ouvrage, écrire à ILO Publications, International Labor Office, CH-1211, Genève 22, Suisse ou au 300 East 44th Street, New York City, New York 10017. (HB)

28. Meade, Patrick. Technical Assistance for Small-Scale Industry. Bogotá : "Reunión Latino-americana y del Caribe sobre la Pequeña y Mediana Industria", novembre 1973.
Cette communication, présentée à la Conférence de Bogotá en 1973, contient des conseils très pratiques à l'intention des conseillers en gestion.

29. Peace Corps. Cooperatives (Appropriate Technologies for Development Series, Resource Packet N° P-5). Washington, D.C. : Peace Corps/ICE, 1978).
Excellent manuel, divisé en six sections traitant de la notion, de l'organisation, de la gestion, des ressources des coopératives et de la formation du personnel. (PB). *

30. Peace Corps. Guidelines for Development of a Home Industry. (Appropriate Technologies for Development Series, réimpression n° R-14). Washington, D.C. : PC/ICE.
Conseils pratiques sur l'organisation et l'administration d'une petite entreprise, basés sur l'expérience d'une coopérative textile rurale en Ethiopie. (PB). *

31. Peace Corps. MICRON, Accounting for the Micro Business : A Teaching Manual. Washington, D.C. : Peace Corps/ICE (Appropriate Technologies for Development Series, réimpression n° R-23 (espagnol) and R-23b (anglais).
Excellent système comptable simplifié basé sur l'expérience acquise par l'auteur avec des SSE en Colombie. Ce manuel est disponible en espagnol et en anglais. (PB). *

32. Peace Corps. The Photonovel : A Tool for Development (Appropriate Technologies for Development Series, manuel n° M-4). Washington D.C. : PC/ICE.
Brochure explicative illustrée sur la technique promotionnelle du roman photo. (PB). *

33. Peace Corps. Visual Aids : A Guide for Peace Corps Volunteers (Appropriate Technologies for Development Series, réimpression n° R-2). Washington, D.C. : PC/ICE.
Manuel intéressant expliquant comment préparer des outils d'aide visuelle à partir de matériaux simples, dans les pays en voie de développement. (PB). *

34. Robert Morris Associates. Annual Statement Studies, 1974. Compilation de ratios financiers moyens industriels représentatifs des petites, moyennes et grosses entreprises aux Etats-Unis, qui permet au moins d'établir une comparaison grossière avec les ratios financiers des SSE des pays en voie de développement. Etant donné que cette publication est mise à jour périodiquement, consulter la dernière édition disponible. (PB)

35. Textor, Robert B. Cultural Frontiers of the Peace Corps. Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 1966. (PB)

36. Thomsen, Moritz. Living Poor : A Peace Corps Chronicle. Seattle et Londres : University of Washington Press, 1969. (HB)

37. United States Agency for International Development (Centro Regional de la Pequena Empresa). Programa del Aviso de Dirección Administrativa : Administración de la Pequeña Empresa. Mexico et Buenos Aires.
Excellente série de vingt petits livres en espagnol traitant de divers aspects de l'administration de la petite entreprise. Traduite d'une série publiée par l'U.S. Small Business Administration. Les nombreuses illustrations et la méthode progressive employées dans ces livres en font une source de

référence idéale pour l'organisation de séminaires à l'intention de petits entrepreneurs. (PB). Pour avoir les publications de l'U.S. Small Business Administration (SBA), s'adresser au Superintendent of Documents, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C. 20402, ou à l'Office of Management Information and Training, U.S. Small Business Administration, Washington, D.C. 20416, ou à n'importe quelle agence régionale de la SBA aux Etats-Unis.

38. United States Small Business Administration (SBA)
-Small Business Management Aids for Small Manufacturers.
-Small Marketers Aids.
-Small Business Bibliographies.
Washington, D.C. : Government Printing Office.
Excellente série gratuite de brochures traitant de tous les aspects de la gestion de la petite entreprise, avec bibliographie supplémentaire. Plus de 200 brochures différentes sont disponibles dans le cadre de ces séries; s'adresser à la SBA, à Washington, ou à l'une de ses agences régionales, dans tous les Etats-Unis. (L)

39. United States Small Business Administration (SBA). Small Business Management Series. Washington, D.C. : Government Printing office.
Série de petits livres sur la finance, la gestion et d'autres sujets, que l'on peut se procurer à un prix raisonnable en s'adressant à la SBA. Vous trouverez ci-dessous quelques uns des titres les plus utiles de cette série : (PB)

A. "Financial Control by Time Absorption Analysis", Small Business Management Series n° 37.

B. "Financial Recordkeeping for Small Stores", Small Business Management Series n° 32.

C. "Strengthening Small Business Management", (pas de numéro).

D. "A Handbook of Small Business Finance", Small Business Management Series n° 15.

E. "Guides for Profit Planning", Small Business Management Series n° 25).

F. "Improved Material Handling in Small Business", Small Business Management Series n° 14.

G. "Personality and Success", Small Business Research Series n° 4.

H. "Profitable Small Plant Layout", Small Business Management Series n° 21.

I. "Cash Planning in Small Manufacturing Companies", Small Business Research Series n° 1.

J. "Cost Accounting for Small Manufacturers", Small Business Management Series n° 9, par R. Lee Brummet et Jack C. Robertson, 1972.

Manuels de gestion d'entreprise utiles en tant qu'ouvrages généraux de référence pour les cours ou les services de conseil destinés aux petits entrepreneurs :

40. Anthony, R. N. Fundamentals of Management Accounting. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1977.
Excellent manuel de comptabilité et de finance, de niveau intermédiaire. Egalement disponible en espagnol sous le titre La Contabilidad en la Administración de la Empresa. (HB)

41. Buell, Victor, P. and Heyel, Carl, eds. Handbook of Modern Marketing. New York : McGraw-Hill Book Company, 1970.
Contient une kyrielle d'informations sur les techniques modernes de marketing. Quelques principes utiles et points d'intérêt concernant les services de conseil aux SSE. Toutefois, le manuel met surtout l'accent sur les grosses entreprises. (HB)

42. Cohn, Theodore and Lindberg, Roy A. Survival and Growth : Management Strategies for the Small Firm. New York : AMACOM, 1974.
Excellente analyse de stratégies de gestion pour les petites entreprises aux Etats-Unis. Contient également un certain nombre d'exemples brefs et pratiques de situations caractéristiques de la petite entreprise pour illustrer les questions soulevées. (HB)

43. Greisman, Bernard, ed. J.K. Lasser's Business Management Handbook. New York : McGraw-Hill Book Company, 1968.
Conseils pertinents et utiles afférents à la gestion de la petite entreprise aux Etats-Unis. (HB)

44. Hargedon, Bernard J. Principios de la Contabilidad. Bogota : Norma Editores.
Manuel de comptabilité de base simple écrit par un ancien technicien de l'AID, en service en Colombie. (PB)

45. Helfert, Erich A. Techniques of Financial Analysis. Homewood, Illinois : Dow-Jones-Irwin, Inc., 1977.
Offre une révision concise de sujets financiers sélectionnés; excellentes études de problèmes et de cas. ((HB)

46. Horngren, Charles T. Cost Accounting : A Managerial Emphasis. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1972.
Manuel de comptabilité industrielle de niveau avancé avec exemples de problèmes et de cas. (HB)

47. Johnson, Robert, W. Financial Management (Quatrième édition). Boston, Massachusetts : Allyn et Bacon, Inc., 1974.
Manuel de finance générale utile. (HB)

48. Klatt, Laurence A. Managing the Dynamic Small Firm : Readings. Belmont, California : Wadsworth Publishing Company, Inc., 1971. (HB)

49. McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill Book Company, 1960.
Etude innovatrice relative à la gestion du personnel et bonne introduction aux théories de base élaborées dans ce domaine. (HB)

50. Moore, Russell F. AMA Management Handbook. New York : American Management Association, 1970.
Bonne révision générale de sujets de gestion. Toutefois, met l'accent sur les grosses sociétés. (HB)

51. Niswonger, C. Rollin; and Fess, Phillip E. Accounting Principles (onzième édition). Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing Company.
Manuel de comptabilité générale. Quelques bonnes explications progressives des principes de base de la comptabilité. (HB)

52. Stegall, Donald P.; Steinmetz, Laurence L; and Kline, John B. Managing the Small Business. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc. 1976.
Excellent manuel de révision de divers aspects de l'administration de la petite entreprise aux Etats-Unis. (HB)

*U. S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE 1986; 624-962/849

Since 1961 when the Peace Corps was created, more than 80,000 U.S. citizens have served as Volunteers in developing countries, living and working among the people of the Third World as colleagues and co-workers. Today 6000 PCVs are involved in programs designed to help strengthen local capacity to address such fundamental concerns as food production, water supply, energy development, nutrition and health education and reforestation.

Peace Corps overseas offices:

BELIZE
P.O. Box 487
Belize City

BENIN
BP 971
Cotonou

BOTSWANA
P.O. Box 93
Gaborone

BURKINA FASO
BP 537
Ouagadougou

BURUNDI
BP 1720
Bujumbura

CAMEROON
BP 817
Yaounde

CENTRAL AFRICAN REPUBLIC
BP 1080
Bangui

COSTA RICA
Apartado Postal
1266
San Jose

DOMINICAN REPUBLIC
Apartado Postal
1412
Santo Domingo

EASTERN CARIBBEAN
Including: Antigua, Barbados, Grenada, Montserrat, St. Kitts-Nevis, St. Lucia, St. Vincent, and Dominica
Peace Corps
P.O. Box 696-C
Bridgetown, Barbados
West Indies

ECUADOR
Casilla 635-A
Quito

FIJI
P.O. Box 1094
Suva

GABON
BP 2098
Libreville

GAMBIA, The
P.O. Box 582
Banjul

GHANA
P.O. Box 5796
Accra (North)

GUATEMALA
6 ta. Avenida
1-46 Zone 2
Guatemala City

HAITI
c/o American
Embassy
Port-au-Prince

HONDURAS
Apartado Postal
C-51
Tegucigalpa

JAMAICA
4 Musgrave Avenue
Kingston 10

KENYA
P.O. Box 30518
Nairobi

LESOTHO
P.O. Box 554
Maseru

LIBERIA
Box 707
Monrovia

MALAWI
Box 208
Lilongwe

MALI
BP 85
Box 564

MAURITANIA
BP 222
Nouakchott

MICRONESIA
P.O. Box 9
Kolonia Pohnpei
F.S.M. 96941

MOROCCO
1, Zanquat
Benzerte
Rabat

NEPAL
P.O. Box 613
Kathmandu

NIGER
BP 10537
Niamey

PAPUA NEW GUINEA
P.O. Box 1750
Boroko
Port Moresby

PARAGUAY
Chaco Boreal
162 c/Mcal. Lopez
Asuncion

PHILIPPINES
P.O. Box 7013
Manila 3129

RWANDA
BP 28
Kigali

SENEGAL
BP 2534
Dakar

SEYCHELLES
Box 564
Victoria MAHE

SIERRA LEONE
Private Mail Bag
Freetown

SOLOMON ISLANDS
P.O. Box 547
Honiara

SRI LANKA
5075 Siripa Road
Colombo 5,

SUDAN
Djodt Deutsch
Administrator/PCV'
c/o American Embas
Khartoum

SWAZILAND
P.O. Box 362
Mbabane

TANZANIA
Box 9123
Dar es Salaam

THAILAND
242 Rajvithi Road
Amphur Dusit
Bangkok 10300

TOGO
BP 3194
Lome

TONGA
BP 147
Nuku'Alofa

TUNISIA
BP 96
1002 Tunis
Belvedere
Tunis

WESTERN SAMOA
Private Mail Bag
Apia

YEMEN
P.O. Box 1151
Sana'a

ZAIRE
BP 697
Kinshasa